
梦想年代 财智人生系列丛书
刘世英◎策划 彭征 张路◎著
揭密巨人不死之谜
透视玉柱传奇人生
巨人不死密码
史玉柱在征途
他是一个著名的成功者
他是一个著名的失败者
他是一个著名的东山再起者
他创造了一个世界上绝无仅有的传奇
中国民主法制出版社



JUREN BUSI MIMA

我觉得中国的企业之中，做得很好的很多，垮了的也很多，玉柱是个典型。

——联想控股董事长 柳传志

中国企业首先应当发展壮大起来，难道仅仅因为看见一个巨人摔了一跤，我们就拒绝长大?

——海尔集团董事长 张瑞敏

我们做人与做事的原则比较相同，不推辞应该承担的责任，我很欣赏史玉柱对员工说过的话：“从现在起，你自己要忘记你是四通的，还是巨人的。”

——四通控股集团总裁 段永基

《征途》的成功不是偶然，在运营方面做得比较成功，在游戏开发性方面和完整性方面都不错。

——联众CEO 伍国梁

第一次，他上演了一个成功的版本；第二次，演绎了一个失败的案例；这一次，他从哪里跌倒就从哪里爬起，并完成了对企业家精神的定义：执着、诚信、勇于承担责任。

——CCTV中国经济年度人物颁奖词

上架建议◎财经·人物传记

ISBN 978-7-80219-263-8



定价：32.00元



央视《赢在中国》总制片人王利芬鼎力推荐

如果说有人告诉我**史玉柱为人不错**，我就会认为说这话的人为人不错，其实在我心里，对**史玉柱的认可与否**成了我判断人的一个**重要的因素**。

中国民主法制出版社

图书在版编目（CIP）数据

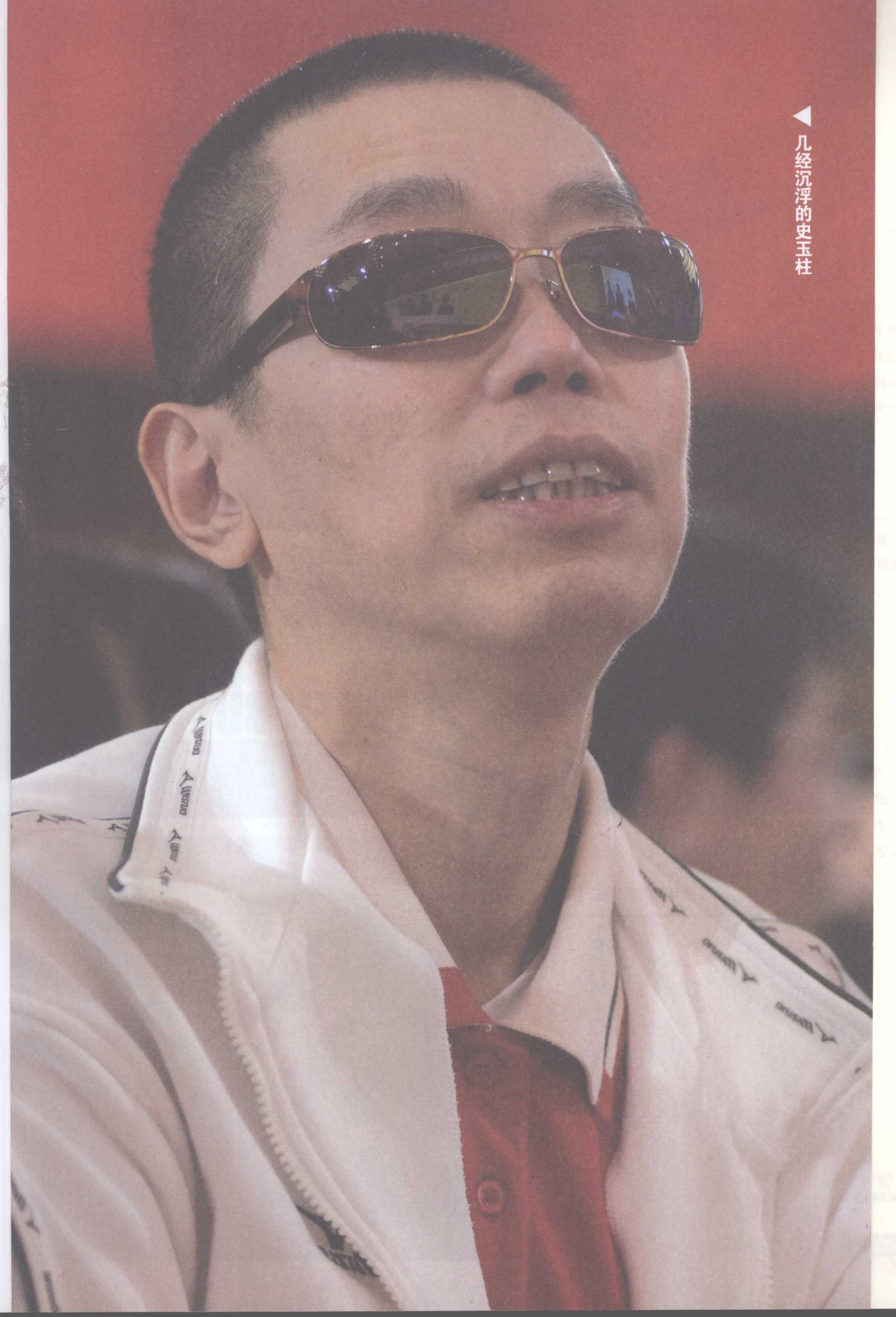
巨人不死密码 / 刘世英等著. —北京：中国民主法制出版社，2007.7 （2008.1重印）

ISBN 978-7-80219-263-8

I.巨… II.刘… III. 史玉柱—生平事迹 IV. K825.38 / Z.19

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 154183 号

书名 / 巨人不死密码——史玉柱在征途
策划 / 刘世英
作者 / 彭 征 张 路 著
出版 • 发行 / 中国民主法制出版社
地址 / 北京市丰台区玉林里 7 号（100069）
电话 /010-63057714 63292534 63056983
传真 /010-63292513
经销 / 新华书店
开本 /16 开 787 毫米× 1092 毫米
印张 / 17.625 插页 / 6 幅 字数 / 340 千字
版次 /2007 年 8 月第 1 版 2008 年 1 月第 2 次印刷 印数：20001 — 25000 册
印刷 / 北京汇林印务有限公司
书号 /ISBN 978-7-80219-263-8/Z •19
定价 /32.00 元



◀几经沉浮的史玉柱



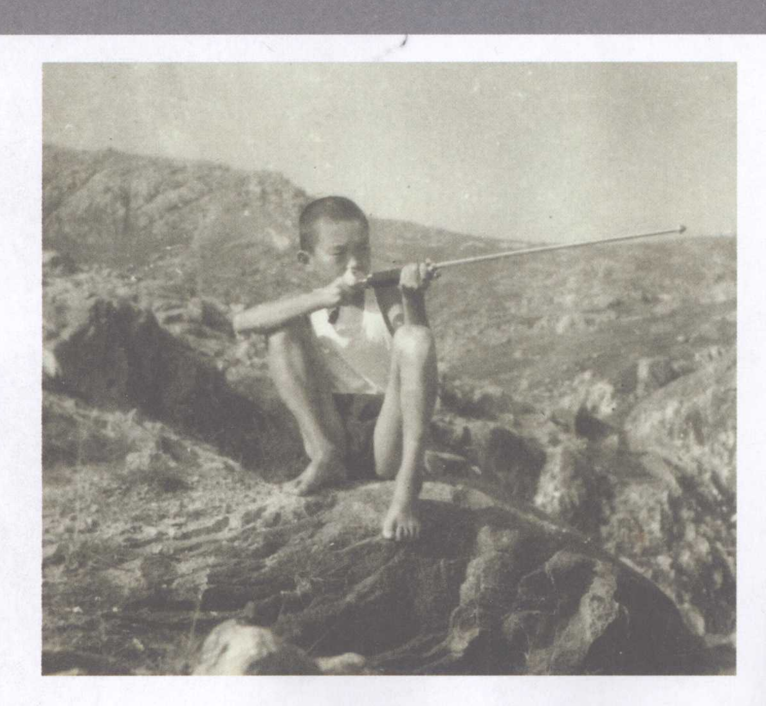


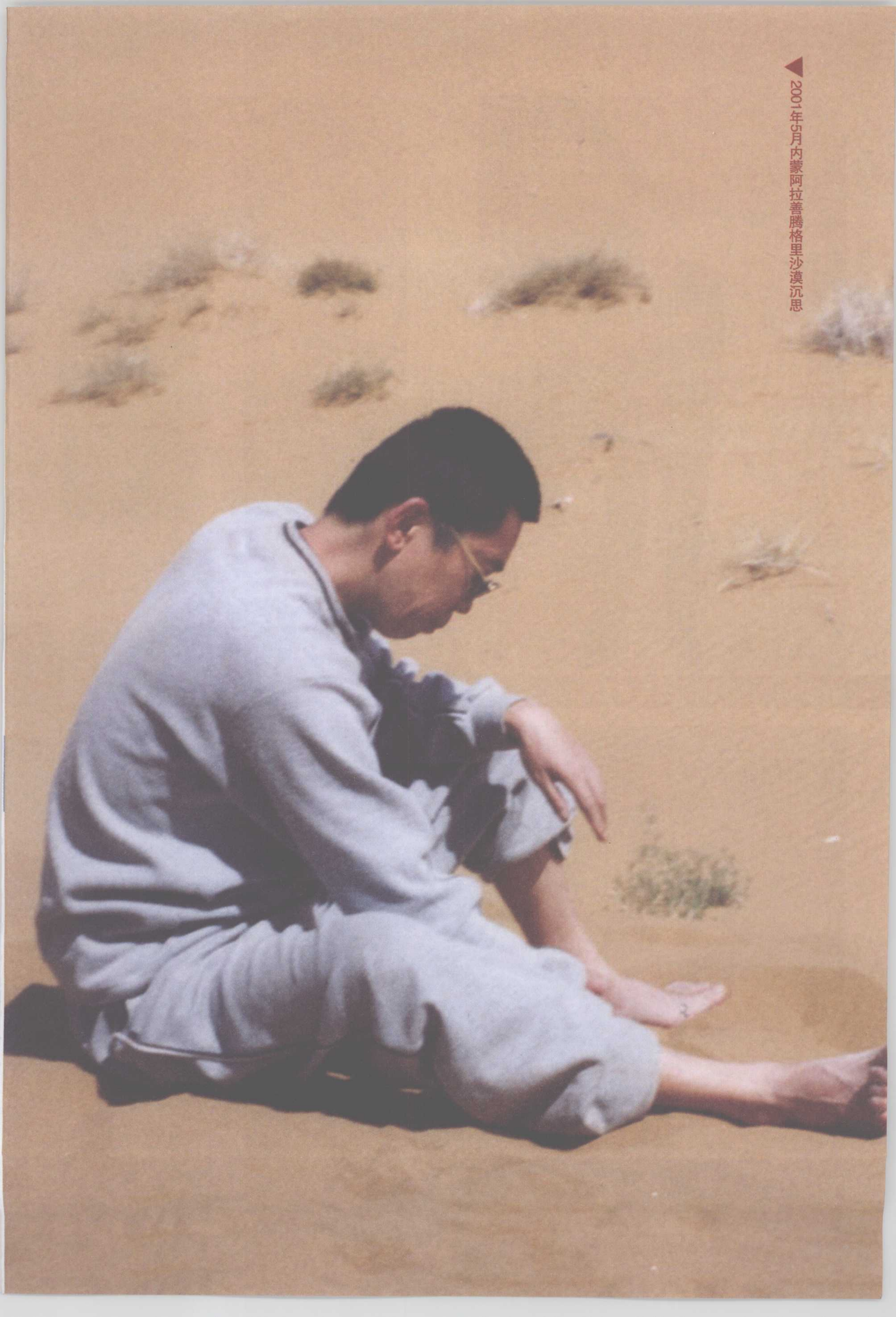
▲ 少年时的史玉柱

JUREN BUSI MIMA

▲ 青年时的史玉柱

童年时的史玉柱 ▶





▲2001年5月内蒙阿拉善腾格里沙漠沉思



▲ 1997年“巨人危机”后至毛泽东旧居



▲ 2001年9月长白山树林徘徊



▲ 2001年9月长白山登高望远



◀1995年10月于峨眉山

JUREN BUSI MIMA

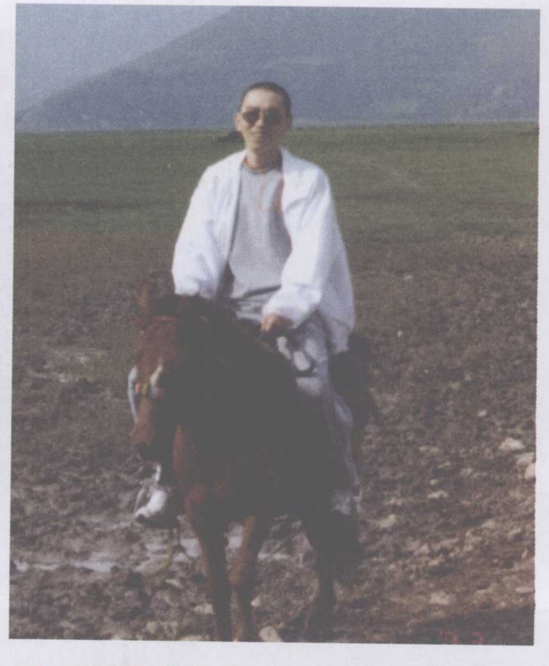
▼1996年8月于敦煌月牙泉



▲ 2000年法国垂钓



▲ 2001年9月长白山天池戏水

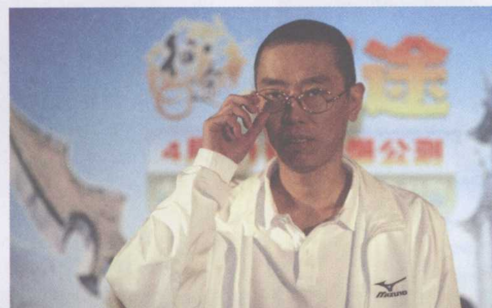


▲ 2003年云南策马





▲ 脑白金创造销售奇迹



◀ 2006年4月8日史玉柱在《征途》游戏公测新闻发布会上

JUREN BUSI MIMA



◀ 征途广告现场秀

2004年7月巨人集团成立
十五周年庆典上举杯欢庆

2004年7月巨人集团成立十五周年庆典

▼ 2007年5月20日晚19点36分，《征途》突破同时在线100万人，近800名员工参加庆功晚宴

总序：梦想年代

1992年，当星巴克股票在纳斯达克上市时，霍华德·舒尔茨春风得意地告诉整个世界："我是一个梦想者"，然后星巴克果然成为世界商业的奇迹；而当保罗·阿伦与比尔·盖茨漫不经心玩电脑时，其不着边际的梦想在某一天弄出了微软这个全球最大的商业怪兽。

知识经济时代，梦想年代，一切皆有可能。

梦想者的思绪不会停顿，梦想者的灵感源泉也不会枯竭，只是当梦想飘荡到中国大陆的上空时，粉红色的梦幻变成了金色的辉煌。

中国经济的整体"牛"市，许多青年"财"俊的诞生则是顺其自然而水到渠成的过程。尽管他们活跃于不同的领域，"把玩"着属于自己的战略技巧，但他们却有着共同的执着性格和追寻梦想的勇敢的心。

当然，成功与失败的此消彼长与碰撞，意味着梦想中总是有人欢笑有人忧。有实现梦想的达人，但更多的人则是从梦想的巅峰失足跌落，或从梦想的破灭中失声惊醒而尝试着重回梦想。

"棱镜"原本为一物理学术语，意指复合光透过"棱镜"分

解为光谱；以“棱镜”对人对事进行多维的解析是我们追求的目标。所以，广天响石专家团陆续推出的“梦想年代，财智人生”系列丛书大抵会有一个中心：“聚焦财智领袖”，有两方面的内容：其一，演绎各业界“大腕”中脱颖而出的领跑者的精彩人生，展示梦想年代的亮丽风采，并追寻其成功的背后；其二：也不忘拾遗补阙，将失败的例子透析给读者，知其然，亦究其所以然，使读者避开梦想中的陷阱，更加无限地接近成功。

以史为鉴，历史是洞明得失的镜子；以人为鉴，他人之经历是问鼎巅峰的捷径。在这个梦想年代，谁都可以拥有自己的梦想；谁都可能实现自己的梦想，您也不例外。

序：不畏失败和苦难的真英雄

在史玉柱叱咤风云的时候，人们探讨的是他的成功秘术。

在史玉柱马失前蹄的时候，人们谈论的是他的受挫真由。

在史玉柱东山再起的时候，人们赞叹的是他的不屈精神……

其实每一个人都是复杂的组合体，就像宇宙间的每一个星体，所有内因和外因，都无时无刻不在影响他的运行轨迹。

于是有人说：史玉柱就是20世纪90年代中国民营经济的一块活化石，在他身上，沉淀着整个时代的痕迹。如果只从某一方面入手，就无法真正了解这个充满争议的人物的全部。

史玉柱早期的成功，既是他个人努力的结果，也是当时中国经济文化发展的必然。如果没有东南沿海相对宽松的大环境，以及全国日益发展的市场需求，史玉柱就不可能在短短的五年时间里，成为享誉一时的大陆富豪；如果没有小平南方谈话给中国的改革开放带来一股春风，史玉柱也不可能在移师珠海之后，仅仅两三年时间就把巨人公司经营成当时中国第二大民营企业。

在那一个时代，除了史玉柱，还涌现出一大批杰出的企业家，他们中有的像流星一样一闪即逝，有的现在仍活跃在经济发展的汪洋大海中。这是市场经济发展的必然趋势，也符合“优胜

劣汰、适者生存”的普遍规律。

经济大环境的影响不仅迅速把史玉柱催生成一个真正的“巨人”，某种程度上也导致了“巨人”的早衰，突出体现了当时初具规模的民营经济免疫力不足的严峻现实。“巨人”在这段时间发生的“巨人大厦问题”、“脑黄金广告被禁事件”，从根源上讲就是史玉柱这个最具代表性的民营企业家，尚缺乏驾驭这艘“企业巨舰”的正常心态和能力。当他从失败中得到深刻教训并经过深层反思之后，便真正成熟起来，渐渐从一个优秀的“经营者”蜕变成睿智的“资本家”。这个曾颇以“零负债”为傲的人竟然在2002年后主动向金融投资靠拢，充分说明了他从内心到行动的彻底转变。

但无论是在他创业之初，还是在辉煌之际，乃至在沦落之时，以及在重生之后，他的血管里都始终奔腾着勇往直前、不畏困苦、不甘人后的热血。

正是这种永不服输的精神，使他能够放弃安逸而平淡的仕途，又不满足于暂时的辉煌，不甘于失败的低谷，最终走向创业的最高境界。

从平庸中崛起，从失利中挣扎，从弱势中奋进。这使人很容易联想到战场上勇往直前的战士，每一个足迹都是一曲荡气回肠的雄壮战歌。

学习史玉柱，首先要学习的就是他的这种不屈的精神。

环境是不可苛求的，大自然间自有它的公平法则。很多人喜欢哀叹“生不逢时”，而事实上每一个历史时期都有杰出者诞生。只有敢于逆流而上的人，最终才能引导潮流。

机会也不是只钟情于某些得天独厚者，自古到今，大多数的风云人物都是崛起于草莽之间。

与其空洞地赞叹那些成功者的辉煌成就，不如虚心学习他们内在的成功之道。

史玉柱在他创业之初，并没有多少值得别人羡慕的优势。仅

仅4000元钱的启动资金，无论在当时，还是在现在，都不是一笔巨款。他最初所依仗的最大资本——编写程序的能力，1989年在深圳创业的人中比他高明的人多得是，到现在更是数不胜数，但是惟有他以及其他少部分人能够脱颖而出，史玉柱凭的就是为了心中的目标，不畏困难、奋力拼搏的那股劲。

当然，史玉柱还有其他许多方面值得我们借鉴学习。比如他把握机会的能力、颇具特色的营销手段和经营模式。

我认为最值得我们学习的是史玉柱在失败中重新站起来的勇气。史玉柱在1997年失意之时，负债2.5亿，很多人都说史玉柱完了，周围朋友和媒体都在评论和"讨伐"他的失误。在巨大的压力中他挺过来了，东山再起，短短三年，还清了债务，而且再次跻身国内亿万富豪行列。这说明，在成败之间起到关键作用的还是一个人的内在斗志。

史玉柱的传奇经历告诉我们不要畏惧失败。任何人都无法躲避失败，成功的人成功之处很大部分就在于如何对待失败。史玉柱曾说："当巨人一步步成长壮大的时候，我最喜欢看的是有关成功者的书，在巨人跌到之后，我看的全是有关失败者的书，希望能从中寻找到爬起来的力量。" 面对失败，史玉柱不断总结，不断完善，不断进步。他在迷茫的时候虚心向别人求教，在沮丧的时候也需要别人不断地鞭策和鼓励。

史玉柱的传奇经历将一直是中国、乃至世界成功与失败的标本。我们学习他的成功经验是为了更加成功，我们学习他的失败经验也是为了成功，希望通过此书能让读者领悟一些成功与失败的真谛，这也是本书的旨趣所在。

此书得以顺利完成，要感谢亚洲资本论坛主席李俊、中央电视台《赢在中国》总制片人王利芬、《中国企业家》杂志社社长刘东华、品牌中国产业联盟秘书长王永的大力支持；感谢巨人投资集团汤敏、王煦等提供帮助、审阅书稿和提出修改意见。同时，还要感谢孟爽、徐峻，好朋友新华、文辉、良忠、子平等的鼓励

和帮助；征明、张路几易其稿，辛勤笔耕，历时一年多终于做成这部书稿，虽然仍有不尽如人意之处，但已经做了非常大的努力了，真诚地感谢他们。

“梦想年代，财智人生系列”丛书已经推出的《分众的蓝海》、《谁认识马云》、《盛大传奇》等书，受到了广大中青年读者热烈的欢迎，这对我们是很大的鼓励，也是无形的鞭策。感谢读者们的厚爱，我们一定要创造条件，尽最大努力把后续的图书做得更加精彩，也真诚地欢迎广大读者对我们提出批评意见和建议。

是为序。

梦想年代、财智人生系列丛书主编　刘世英

2007年3月　北京西钓鱼台

目录

总　序　梦想年代……001
序　不畏失败和苦难的真英雄……003

第1章　巨人归来的不死传说……001
巨人的崛起：年少得志……002
巨人的陨落：遭遇滑铁卢……003
巨人的归来：重上征途……004

第2章　少年史玉柱……007
“请称呼我为‘史大胆’”……007
痴迷小人书，成绩一落千丈……008
合肥之游：“别有一番滋味在心头”……009
启明星：《十万个为什么》……010
“无法无天”：自制黑色炸药……011
陈景润之梦……012
“哥德巴赫猜想”下的数学天才……012
金榜题名：皇天不负苦心人……013
数学梦的破灭……014
一瓶辣椒酱引发的“赌案”……015
电脑天才……017
农村调查统计软件被推向全国……017
去深圳读研究生……019
“如果下海失败，我就跳海”……020

第3章　巨人崛起……023
首战告捷……023
深圳：淘金者的梦想家园……023
母校深大：穷小子的栖身之地……024

"君子协定"：先使用再付款……026
转机：第一笔订单的到来……029
一发不可收拾：第二代软件产品……030
"集中营式的生活"：150 个昏天黑地的日子和 20 箱方便面……030
单身情歌：爱妻出走，曲终人散……031
一次内耗："从此再不搞股份制"……032
兵贵神速：抢占市场，打通渠道……033
创立巨人……035
移师珠海：政府的"厚礼"……035
蓝色巨人：志做中国的 IBM……037

第 4 章 辉煌与忧患……038
巨人的辉煌……039
巨人大厦：办公楼还是房地产……039
蓝图：从 19 层到 72 层的巨人大厦……040
数字巨人：12 亿元资金和 6 年工期……043
内忧：危机四伏的巨人……045
内讧：广东首宗计算机软件雇员侵权案……046
危机：两次集体出走……047
冲出难关：精神领袖隆重登场……048
外患：生不逢时的巨人……050
梅开二度：多媒体教育软件的推出……050
遭遇重挫：巨人泪别 IT……052
多元化战略的始作俑者……054
占领高回报行业战略……054
寻觅：史玉柱赴美挖掘第二桶金……056
号角鸣起：史玉柱策划三大战役……057

第 5 章 脑黄金战役……059
转型：进军保健品市场……059

伏笔：一年前的巨人生物开发公司……060
脑黄金：让一亿人先聪明起来……061
布局：史玉柱筹划脑黄金战役……061
广告攻势：巨人再度翻盘……063
终止符：巨人广告遭遇全面“封杀”……063
惊叹符：巨人广告被指违法……065
转折符：巨人广告亡羊补牢……067
营销渠道：多算胜，少算不胜……071
前途未卜：深穗试销……071
风云突变：半路杀出个程咬金……072
乘胜追击：脑黄金遍地生金……073

第6章 巨人大厦的“倒塌”……075
浮华背后……075
断货！断货！……076
百亿计划与“三级火箭”……077
三张王牌：品牌、资产与营销……079
乐极生悲……080
辉煌不再：秋季战役黯然落幕……081
孤注一掷：“巨不肥”之战……084
玩火自焚：娃哈哈状告巨人不正当竞争……087
风声鹤唳：后院起火……088
“巨人大厦”的倒掉……089
急转直下：成也媒体败也媒体……090
火山爆发：债权人纷纷围攻巨人总部……092
劫难当头，回天乏术……094
珠穆朗玛峰：末路英雄的终极体验……097

第7章 巨人缘何能“归来”：重出江湖的背后……100

正视失败：

史玉柱惜别伤痛，重新上路……100

知耻而后勇：大丈夫能屈能伸……101

忠心耿耿：四个火枪手……103

泰山论道：众巨头齐救巨人……107

永不言弃：脑白金成经典案例……111

分水岭：江阴调查……111

攻城略地：滚动扩张市场……113

上海健特：你方唱罢我登场……115

重建信誉：史玉柱还钱风波……116

信誉无价——史玉柱不惜千金回购楼花……116

“背着污点做不了大事”……118

“还钱风波”的媒体效应……121

“泰山论剑”——史玉柱关于

民营企业的十三种“死法”……122

史式管理思维：

脑白金成功的七大策略……126

“脑白金”的管理体系……127

“集四面资源，成八方事业”：

聚焦资源策略……128

蚕食与点、线、面：品牌树立策略……131

“走钢丝”：广告宣传策略……134

与广告宣传相得益彰：新闻传播策略……136

终端致胜：史玉柱的终端策略……138

渠道为王：脑白金的渠道策略……141

当李逵遭遇李鬼：史玉柱的督察策略……142

第8章　一波三折：

史玉柱“出卖”脑白金……144

“该出手时就出手”……145

是空穴来风，还是无风不起浪……145

一桩1.46亿人民币的大买卖……145
股权迷宫：买卖背后隐藏的商业传奇……147
史玉柱为何卖掉脑白金……150
“产品换代说”……151
“不堪媒体重负说”……152
“融资套现说”……155
黄金搭档的问世……156
山雨欲来风满楼——黄金搭档是什么……156
煞费苦心，史玉柱只为产品取好名……158
出师不利，史玉柱变“小气”为“大气”……159
传播无力，史玉柱“黔驴技穷”……160
“出尔反尔”：史玉柱不卖脑白金另有隐情……163
一纸公函：史玉柱要回脑白金商标……164
各执一词：卖与不卖缘为何故……165
增加出售筹码：戏究竟唱给谁听……166
“捉放曹”：史玉柱“告别”一个时代……167
一笔12亿的买卖……167
年薪1元钱的CEO——史玉柱的新角色……169
史玉柱+段永基：未来不是梦……170
遍地撒网：史玉柱“逞能”金融、能源业……172
史玉柱“瞄上”华夏银行……173
再接再厉：民生银行也成“盘中餐”……174
“放长线，钓大鱼”——史玉柱叱咤能源界……175

第9章 决战《征途》……178
回归老本行：史玉柱杀回IT业……179
21 年历史的“骨灰级”玩家……179
IT 情节：史玉柱进军网游的真实初衷……181
从盛大“挖”走20 多个人……183
关于《征途》：
史玉柱答《南方日报》记者问……184
信心十足：
“不要怀疑我们的持续烧钱能力”……185
史玉柱2 亿豪赌网游《征途》……185
免费游戏pk 盛大网络……187
“2D 游戏”：史玉柱要做终结者……189
告别电子海洛因时代……191
《征途》八招……192
挖掘竞争力：
应对网游春秋战国时期……194
风光无限好，“英雄”竞折腰……
第九城市：致命伤在文化……
我不怕盛大，它的重点不在游戏了……
“网易变网游”： 要担心的只剩下丁磊……1
一鸣惊人：“新丁”史玉柱的“征途”……199
发现盈利点：《征途》生存的理由……201
网游市场：机会和压力并存……202
网游是“在一大堆钱上跳舞”……205
要在“代练”和装备上赚钱……206
个性定位：给你一个选择的理由……208
天下免费午餐，看你会吃不会吃……209
《征途》再现“烽火连城”……212
借势升云：“馒头”也来凑热闹……214
立竿见影：创造在线人数的奇迹……215
绿色和谐：《征途》广告惊现央视……217

上市“征途”：

史玉柱欲才财双收……218

瞄准海外上市……218

全力以赴为上市……220

挑战网游老大……221

第10章 惊涛骇浪：史玉柱的真实人生……223

史玉柱：曲折人生的多样性格……223

一个永不言弃的执着追求者……224

一个胆子变小狠劲更足的拼搏者……226

一个狂热的冒进者……227

一个与压力为伴的抗争者……228

一个在寂寞中劳心劳力的磨练者……230

一个不守常理的“异端”……231

一个孤独的内敛者……232

一个著名的失败者……233

“苦行僧”的情感世界……235

与妻子的诀别，没有泪……235

“伤心欲绝”：最好朋友的离去……237

史玉柱与IT名人段永基的友情……237

换个角度看史玉柱：

熟人的评价……238

创业思维：史玉柱与《赢在中国》……241

战略正确之后，细节决定成败……241

连锁行业：先把第一家做好……243

家族企业：请给员工归属感……245

从失败中能挖出“金矿”……247

附录1：史玉柱的人财榜问卷……250

附录2：大事记：史玉柱和他的《征途》……253

第一章
巨人归来的不死传说

每个人的生命过程都是一段漫长的故事，区别只在于有的精彩，有的平淡。

在中国的企业家历史上，恐怕能配得上“传奇”二字的并不多，而史玉柱便是其中之一。

史玉柱，这个曾经响彻神州大地的名字，曾经被主流媒体热烈追捧，曾经被无数青年视为堪与盖茨齐高的偶像，“史玉柱”和他的“巨人集团”一度在神州大地家喻户晓，并且曾在《福布斯》公布的中国大陆富豪榜上名列第八。但上帝和他开了一个玩笑，接着他遭遇了事业的滑铁卢，几乎在一夜之间从巅峰直跌至深谷。事业的破产使他再次名闻天下，也迫使他“落荒而逃”，从此隐姓埋名近乎三年。

三年过后，在人们渐渐淡忘“史玉柱”这个名字的时候，他却东山再起，卷土重来，凭借“脑白金”，再次登顶人生高峰，演绎了一段荡气回肠的企业家不死的传说。2004年，成立上海征途网络科技有限公司，进入网络游戏产业。2006年，《征途》创造同时在线人数68万的业界历史纪录，公司筹备上市。沉寂数年的风云人物史玉柱再次从互联网中径直冒了出来，按照他的话，其实是一种回归。“巨人”归来了，从哪里跌倒，就从哪里爬起来了。这就是强者的表现和硬汉的本色。也许，这才是史玉柱最值得称道之处。

这便是传奇，史玉柱所展现给我们的，是一幅跌宕起伏的精彩人生画卷。

巨人的崛起：年少得志

1989年，史玉柱被深圳吸引，带着4000元的创业资本，来到深圳开始寻找他的梦想。

同年7月，史玉柱倾其所有承包了“天津大学深圳科技工贸发展公司电脑服务部”，这里，就是史玉柱“万里长征”的起点。1991年，珠海巨人新技术公司注册成立。他靠着150个昏天黑日和20箱方便面一举研制M－6401汉卡成功，汉卡销售量跃居全国同类产品之首，获纯利达1000万元，掘到了人生的第一桶金。

1992年7月，巨人公司升为珠海巨人高科技集团公司，M－6401汉卡年销售量达2.8万套，销售产值共1.6亿元，实现纯利3500万元，年发展速度达500%。同时，借邓小平南方谈话的春风，得到珠海市政府的“厚礼”，开始计划建造当时中国的第一高楼——巨人大厦。

1993年，史玉柱进军保健品市场，大规模宣传产品，让自己的名字家喻户晓。他一手创办的公司不到两年就实现年销售额上亿元，世人谓之奇迹。而巨人成为当时中国第二大民营高科技企业，史玉柱也成为那个时代媒体热烈追捧的明星商人。

1994年，欲想在房地产业中大展宏图的巨人集团一改初衷，拟建的巨人科技大厦设计一变再变，楼层节节拔高，从最初的18层一直涨到72层，投资也从2亿元涨到12亿元，1994年2月破土动工，气魄越来越大。

巨人集团经营范围涉及电脑、生物工程、房地产和金融等领域，其生产的多种电脑产品，曾经占据中国大半个市场。在1993年一年之内，就推出了中文手写电脑、中文笔记本电脑、巨人传真卡、巨人中文电子收款机、巨人钻石财务软件、巨人防病毒卡、

巨人加密卡等产品。集团子公司从38个发展到228个，拥有数亿元人民币的固定资产。杨尚昆等国家领导人曾先后视察“巨人集团”，李鹏也曾经在一年内两次视察巨人集团，实在属于破例，他还亲笔签字说巨人集团“取得了巨大成果”。如果按照这时的“巨人集团”势头发展下去，“巨人集团”将可能在几年内发展成为资产超过百亿的跨国集团。

他在31岁那一年被列为福布斯“大陆富豪排行榜”第八位，成为中国的新生代贵族。从白手起家到中国大陆富豪排行第八，他只用了短短5年时间。这是史玉柱自创业以来的第一次顶峰。

他是一个著名的成功者。

正是这样的辉煌，史玉柱成为了当时所有青年人心目中继比尔·盖茨的第二大偶像。这位学者型商人不仅有着徽商所独具的儒雅气质，内心更充斥着横亘电脑、药业、保健品业的巨大野心。他的梦想是做东方的IBM，东方的蓝色巨人，他要建造一座高260米、共70层、总投资额为12亿元的巨人大厦，他要建造一座属于巨人的巨人帝国。

当时的史玉柱雄心万丈，伟大的蓝图似乎只在咫尺之遥。

巨人的陨落：遭遇滑铁卢

然而，天有不测风云，1997年史玉柱却彻彻底底破产了。

1995年下半年，卫生部对全国保健产品进行抽样质量检查，发现产品合格率只有30%，此结果导致中国保健品市场全面萧条。1996年，史玉柱推广“巨不肥”失败。更要命的是巨人大厦投资巨大，资金告急，史玉柱将大量用于保健品推广的流动资金抽出投入大厦的建设，终因顾得了东边，顾不了西边，点燃了巨人集团财务危机的导火索。

1997年初，深圳《投资导报》发表《"巨人"史玉柱身陷重围》的报道，标志着巨人公司走向了穷途末路。集团生产销售秩序陷入僵局，大批骨干人员陆续离去，庞大的"巨人军团"分崩离析，"巨人"轰然倒下。由于资金链条的断裂，巨人大厦也停工了，讨债者蜂拥而至。

1998年元月，巨人集团资产债务呈冷冻状，情况是2.5亿负债，史玉柱成了全国的"首穷"。珠海市法院在1月28日查封了"巨人"的资产。昔日的辉煌似乎已经成为过去，巨人总部大楼内只有四五个保安人员在看守大楼。

无奈之下，史玉柱从大众眼中"突然失踪"，史玉柱成了彻底的失败者。

史玉柱的"突然倒下"在社会上激起久久不散的回音，史玉柱的名字又以另一种方式深入人心，这种方式便是：著名的失败者。

有人对史玉柱持幸灾乐祸的责骂态度，仿佛刚刚在昨天还被奉为英雄的史玉柱在一夜之间变成了千夫所指的罪人、笨蛋，往日的他和他所做的一切都被视若神明，如今则全都成了缺点，而且都是致命的缺点。

"成者为王，败者为寇"，世间是非曲直的评价和冷热嘲讽的舆论，让史玉柱内心承受着无比巨大的痛苦。

他躲进了西藏，登上了珠穆朗玛峰。

巨人的归来：重上征途

有一句真理是这样说的："成功者所犯的错误比失败者多得多，但你不能因为失败多而放弃。"

因为成功者永远在不断尝试，而失败者总是退缩、逃避。最

终的失败者似乎从不犯错误，而最终的成功者似乎总是在犯错误。因此，亨利·福特的一句话我们应该永远牢记：“当一切似乎都不顺利的时候，请记住——飞机是逆风而起的，而不是顺风而起。”

一个没有足够的企业家精神的人，这时或许会一蹶不振，但史玉柱又重新站了起来，他让人们看到了一个巨人的归来。

2000年，在一个名不见经传的县级市，史玉柱借着筹集而来的50万注册了一家名不见经传的康奇公司，开始了其东山再起的传奇故事。铺天盖地的广告轰炸带动了一个新保健品“脑白金”的热销，仅仅一年时间，“脑白金”就实现销售收入2.5亿元，成为保健品市场当仁不让的“龙头”，他构建出一个属于自己的保健品帝国。不久，史玉柱的销售收入很快突破10亿元。

2001年1月，史玉柱花2亿元巨资收购巨人大厦楼花还债，这个事件又引起了很多人的关注，很多人将其作为一个企业家诚信的典型加以追捧，欠钱还债，史玉柱不愧是一个顶天立地的男子汉。

是什么动力在推动着他？史玉柱说，是支持他的一些很熟悉的朋友和一些从不认识的朋友。巨人垮了之后，几个大学生在给史玉柱的信中写道：如果巨人不能重新站起来，你将会伤害我们这一代人的感情。这种期望，某种程度上成为了史玉柱卧薪尝胆的动力。

史玉柱说：“我相信福祸相倚的老话。不过从前还是太顺。我很感激这一跤。上次我和刘永行谈，他实际上也在不断地摔跤，不过他属于感冒，一个一个感冒让他免疫力增强，身体强壮了。虽然增长不是很快，但是时间一长总量就很大了。我是从创业那天到我摔跤那天中间就没感冒过，结果一摔就是很大一跤。不过摔跤这一课是肯定要补的，否则还是不能长大。不管政治、军事还是经济，一帆风顺是不可能的，李嘉诚还要

跳楼呢，共产党没有第五次反围剿的失败，也总结不出十大军事原则。”

回顾保健品行业的20年，目睹了辉煌不再的太阳神、溃于蚁穴的三株，亲历了全线溃败的脑黄金、孤注一掷却未能起死回生的巨不肥，到创造国人皆知的脑白金、老少咸宜的黄金搭档，史玉柱在保健品行业的地位无疑无人可比。

从脑黄金到脑白金，再到黄金搭档，史玉柱每每一出现在保健品市场，便会卷起一阵惊涛骇浪，这个保健品帝国的掌门人，已经以迅雷不及掩耳之势迅速地进行着他的市场扩张计划。

可是，聪明和灵气能克隆出几个巨人，能让一个失败者站起来几次呢？于是，史玉柱不敢懈怠，2004年史玉柱踏上了“征途”，走进了网游世界。

如果说史玉柱利用脑白金把“债”还了，那么《征途》的横空出世，便是史玉柱正式复出的标志，他想要让世人重新认识他这个“归来”的巨人！

史玉柱从互联网中径直冒了出来，按照他的话，却是一种行业回归，是他的一点IT情结。因为，当年的巨人集团就是从电脑行业起家的。而网络游戏，这个听起来便自然而然地与“暴力”、“逃学”、“离家出走”、“痴迷少年”等不良字眼联系起来的行业，无疑比起保健品来说，更是令人难以玩转。

曾经的叱咤风云已经不能说明什么，错过了一年就必须用三年甚至更长的时间来追赶的史玉柱是否能再次迎头赶上，创造又一个起死回生的奇迹，解开谜底的这一天很快就会来到。《征途》公测7个月后，实现最高同时在线人数68万的业界最高纪录，可以说在业界是一个奇迹，让史玉柱内心再次兴奋起来。

巨人的归来，让 “史玉柱”三个字成为中国企业家精神的一个符号——他代表着忍耐苦难、诚实守信、创新开拓、永不言弃……

第二章

少年史玉柱

蒙牛集团老总牛根生有两句经典的话：一句说给得意者“小胜凭智，大胜靠德”；一句针对失意人“别人从零步起步，而我是从负数起步。”

在风云变幻的中国IT界，有两个另类的人物，他们历经磨砺，从“负数”起步，最终修得正果，一个理所当然是阿里巴巴总裁马云，另一个则无可争议的是现在的征途“老大”史玉柱。

发展心理学讲人生所频繁使用的手段和参照的准则是“追溯”，特别又是人物早期的追溯。因为据说人的智慧、性格和处事态度，在童年就基本定型。

那么，现在就让我们来看看史玉柱是怎样长成的。

“请称呼我为‘史大胆’”

童年的史玉柱让父母爱恨交加。如果说男孩调皮捣蛋是其天性，那么史玉柱的顽皮则真的让旁观者瞠目结舌。

史玉柱沉迷过小人书，并因此而留级；迷恋于《十万个为什么》，却异想天开地自制“炸弹”。

然而，非常“不幸”的是这个聪明伶俐的小毛孩，并没有将其无穷无尽的求知欲用在学习上，而让父母对其深为

"失望"……

痴迷小人书，成绩一落千丈

1962年，史玉柱出生在安徽省北部怀远县城一个普普通通的家庭。史玉柱的父亲是怀远县公安局的干警，而母亲则是一个普通工人，与商业并无任何联系。一直到上大学，史玉柱的童年和少年都是在这个面积2300平方公里、隶属安徽省蚌埠市的小小县城度过的。

童年的史玉柱在父母无微不至的呵护下生活得无忧无虑。然而，外面的世界却在史玉柱的脑海里留下了神奇的色彩。

幼时的史玉柱很安静，与后来制造"炸药"的他完全是天壤之别。他常常喜欢一个人呆在屋里，仰望着天空，独自思考"天为什么是蓝的呢？云为什么是白的或黑的？地球为什么是圆的？怎么淮北大平原是那样平坦？"

好奇是痴迷的第一步，痴迷是灵感萌发的积累过程。为了解答心中的疑问，史玉柱开始痴迷起小人书来，也正是通过小人书，史玉柱从茫然无知的少年开始认识了这个精彩的大千世界。

那时，史玉柱对小人书已经痴迷到了废寝忘食的地步。他可以不吃饭，可以不睡觉，甚至可以逃学，可以考试不及格，但不可以不看闪烁着童心光芒的小人书。一遍遍地看，一本本地看，一摞摞地看，不知看过多少遍了，可仍觉得百看不厌。这或许正形成了后来史玉柱痴迷于网游，乃至干一件事情就要认"死理"的个性。

就这样，看来看去，史玉柱把该做的作业忘了，把该背的课文弄丢了，学习成绩一落千丈。

终于，到了小学四年级，在老师的叹息下，家长的责怪下，史玉柱竟成了留级生。

年少而无忧的史玉柱其实对留级不留级并不在意，但忧心的是望子成龙的父母。一气之下，史玉柱一箱令他梦绕魂牵的小人

书在妈妈的手下化为灰烬。

小人书被烧了，但书上描写的那些古代英雄，特别是《三国演义》中的人物，却永远留在了史玉柱的记忆深处。

合肥之游："别有一番滋味在心头"

史玉柱看《三国演义》入了迷，但后来他才知道《三国演义》中"张辽威镇逍遥津"故事所说的"逍遥津古战场"，就在离自己家乡不远的安徽省会合肥。

为此，史玉柱骄傲了好久，逢人便说"逍遥津古战场就在合肥，我要去合肥。"

不过，令史玉柱更感惊奇的是，合肥不仅是遥逍津古战场，而且还是东吴名将周瑜和宋朝清官包拯的故乡。

他真想一步迈到合肥，从小就非常执着的史玉柱，从此便开始朝思暮想，琢磨着怎样才能使父亲满足他的这个愿望。

直到有一天，史玉柱的愿望终于实现了。原来父亲要去合肥出差，在他的一再恳求之下，父亲才勉强同意带他去了，并且"约法三章"——史玉柱保证路上绝不调皮。

那天，天还没亮，浓雾弥漫，激动了一夜的史玉柱很早就起床，催促着父亲上路。一路上天真烂漫的史玉柱睁着大眼睛，憧憬着他的合肥之旅。

到了合肥，史玉柱圆了自己的梦，看到了《三国演义》中"张辽威镇逍遥津"的故事中所说的古战场和偶像包拯故居——逍遥公园。

逍遥公园在合肥市东北角，整个公园里，"逍遥津"是最精华的一部分。

逍遥津古为淝水上的津渡。相传东汉末，孙权被曹操的大将张辽击败于此。经过《三国演义》和京剧《逍遥津》的渲染，逍遥津在史玉柱的头脑中留下了很深的印象。

现在的逍遥津是一片波平如镜的湖泊，林木葱郁，景色迷

人。第二天下午，史玉柱和父亲两人同坐一条小船，史玉柱坐在船尾望着孤山。他父亲一边划，一边掌舵，在孤山脚下游玩。

这一天，父亲还带史玉柱去了包河公园，在公园门外，父亲说："这就是包公幼年时的读书处。"

史玉柱跑过去，仔仔细细地看着，他似乎觉得什么都新鲜。父亲继续说着："那边还有包公祠。因合肥是包拯的故里，当地人为了纪念他，建了祭奠包拯的专祠叫包公祠。它建在'包河'中央的香花墩上面。为人一生，要做好事，以后会流芳百世，倘若做坏事，就像秦桧似的留下骂名千载。"后来，史玉柱回忆起来："父亲的话句句刻在了我的心上。"

史玉柱跑进包公祠，站在包公塑像前久久伫立着，忽然问道："爸爸，这个包拯怎么和书中描写的包拯不一样呢？"

父亲抬头仔细看着说："那些只是民间传说。真正塑像就要根据史料去做，不可能按人们的意想去做。"

苏格拉底说过："让那些试图改变世界的人先改变自己。"合肥之行，给史玉柱留下了深刻的印象，小人书中的故事似乎变成了现实。

以至于每当回想至此，总是"别有一番滋味在心头"的史玉柱都会情不自禁地说："这不是一次纯粹的游玩，在整个过程中父亲给我讲了很多蕴涵哲理的故事，它们让我明白与其崇拜小说中的历史人物，不如努力去让别人崇拜自己。"

史玉柱说："人生就是'魔方'，是色彩斑斓还是黯淡无光，全靠自己的一双手。"

启明星：《十万个为什么》

《十万个为什么》这一系列图书于1961年首创，40多年来，以其贴切的编辑形式、严格筛选的图文内容影响了无数求知路上的读者，而史玉柱就是其中之一。

再来看看我们的小史玉柱，小人书没有了，从合肥回家后

的史玉柱只好找来《十万个为什么》。而这一次，父母不但没有阻止，反而还相当支持。

幸福的童年总是相似的，很多人在童年时都看过《十万个为什么》。不过，看过之后，对大多数人来说，为什么还是为什么。但看完《十万个为什么》的史玉柱却表现出了他特有的天赋。对这充满魔幻的书史玉柱有非常独特的读法——他要亲自去探寻为什么究竟是为什么。

于是，顺其自然地，年幼的史玉柱很快就迷上了科学技术，并千方百计地去试验和探究。

读小学五年级时，史玉柱在自己的家门口树起一根高高的木头十字架，架子上缠满蜘蛛网状的金属线，再接通一根地线，浇上盐水，然后用一些废旧的收音机零件，因陋就简地组装了一个收音机。使史玉柱不敢相信的是竟然组装成功了，虽然简陋，但效果还很不错，声音清晰且足够大。

初次的成功“膨胀”了史玉柱的“野心”。

“无法无天”：自制黑色炸药

如果说是小人书让史玉柱熟悉了传统和历史，那么《十万个为什么》则让他变成了一个敢想敢做的实践者——那一年，史玉柱要制造炸药，造那种把诺贝尔炸得遍体鳞伤的炸药！

这一次，史玉柱按照书上说的“一硝二磺三木炭”的方法，开始自己配制土炸药，认真且严谨得像科学家在做一项极其精密的实验。几经反复，终于配制成功了。

炸药制作成功了，史玉柱却还异想天开地想试试炸药的威力。他在一个月黑风高的夜晚悄悄把炸药埋在路边。这时已经“疯狂”的史玉柱全然不知炸药爆炸可能带来的后果。

果然，炸药爆炸了。轰一声，爆炸“炸”开了史玉柱满脸的喜悦，也把自己名字“炸”响，人送外号“史大胆”，但也“炸”怒了父母的心。因为，爆炸的炸药吓坏了刚好经过的邻居。那时



史玉柱才十岁。

毋庸置疑的是史玉柱挨了父亲的一顿暴打和母亲的一番责骂。但史玉柱大胆的疯劲并没有因父母的恼怒而收敛。连炸药都不怕，还会怕什么？史玉柱的胆子更大了，那时候“史大胆”的称号可谓是如雷贯耳，在史玉柱居住地附近是无人不知、无人不晓。

史玉柱的胆子就这样慢慢地练就了出来。史玉柱因此总结出一条规律：只要有胆子，敢干，就有成功的可能。

陈景润之梦

“天生我材必有用”，说的是任何一个“我材”均为“天生”，所谓“天生”，就是他们本无高低贵贱之分，任何“我材”均可“有用”，都具有他独特的、不可或缺的价值。

歌德就曾经说过：“如果是玫瑰，它总会开花。”

“哥德巴赫猜想”下的数学天才

转眼间，史玉柱上了初中。陌生的学习环境似乎羁绊住了史玉柱的玩心，到初二的时候，社会环境也发生了变化。之前，一般高中毕业后就会直接下放到农村。但当时开始有一种说法，就是将来也可以考大学了。1977年，高考制度开始恢复。

有了对未来的预期，再加上父母的管教，史玉柱开始“改邪归正”， 在学习上发起“疯”来。这一“疯”可就令人惊奇了——史玉柱“疯”成了一匹“黑马”：他各门功课的成绩都在直线上升！

“上了中学，我才真正认识到自身的潜力，原来我就是一个学习的料”，多年以后史玉柱幸福地回忆着初中的学习生活。

“上课我很少听讲，因为总觉得老师讲的都很简单，都是一听就懂的那种。我就自己看书，看历史、看人物传记，而我最感兴趣的是数学人物的传记。”

“恰好中学教我们数学的老师特别喜欢陈景润，几乎每节课他都会讲陈景润是怎么怎么攻破数学界的难题 1 + 2，还逼着我们读了几遍《哥德巴赫猜想》。那时科学家的地位特别高，所以我当时特别想攻 1 + 1，这也是高考我选择浙江大学数学系的原因。”

“上中学时，我真的努力啊。日常生活除了学习，还是学习。没有周末，没有休息日。经常是最早一个到教室，下晚自习后最后一个走。”

很快，极具数学天赋、发奋图强的史玉柱成为老师重点培养的对象。而史玉柱也的确没令老师失望。他不仅数学成绩在班里，乃至这个年级一枝独秀，就连整个理科成绩在学校也无人能及。而此时的史玉柱也当之无愧地受到了父母交口称赞，成为亲戚、邻居小孩学习的榜样。

“史家小孩是我亲眼看着长大的。小时候他可真是顽皮啊，甚至自己还做过炸弹，经常被他爸爸揍，我们还劝过好几次呢。不过，一上中学，他整个人彻底脱胎换骨了，学习刻苦不说，还变得非常有礼貌和懂事。”事隔十几年后，史玉柱的邻居谈起他的童年滔滔不绝。

金榜题名：皇天不负苦心人

就在这不知疲倦的学习中，时间过得很快，一晃六年就这样无声无息地过去了，到高考填报志愿的关头了。

那时的史玉柱成绩已经相当出色，所以，班主任老师的安排是让他搏一搏清华或者北大，为学校和老师增光。

但年少时，自称“史大胆”的史玉柱再次出人意料地选择了浙江大学，填报的院系为浙大数学系。

其实，以史玉柱当时高考前的几次模拟考试的成绩，填报清

华北大问题根本就不大，但史玉柱却有自己的一套想法。

一方面，立志做中国下一个陈景润的史玉柱觉得浙江大学的数学并不比清华、北大差多少，并且浙江离家近，回家、去学校很方便；另一方面，更重要的是史玉柱敬佩的数学家陈景润曾经授课于浙大。

“皇天不负苦心人。”没有任何的悬念，1980年，史玉柱以怀远县最优异的成绩考上了浙江大学数学系，换句话说史玉柱成为了当年他那个县的理科状元。

从小学沉迷小人书而留级，并制作炸弹吓人的“不良”少年，一举成为怀远县高考理科状元，史玉柱轰动了整个县城。

而直到今天，史玉柱的童年故事还在局部范围被县城里的人们津津乐道，被县城里的家长当做教育小孩的典范。

数学梦的破灭

那时候史玉柱心目中最高的理想就是做陈景润第二，然而，在浙江大学数学系刚过了一学期，史玉柱就明白了，他当不了陈景润。

史玉柱回忆当时的情况，“全国那时候的中学生、大学生都曾经崇拜陈景润，崇拜陈景润很自然就把数学看得很高，后来一到大学发现不是那么回事儿。上大一的时候我就知道了，1 + 1不是那么简单的，那是非常难的，因为刚上大学我就到图书馆去借《数论》看，那时候才了解。不光是我，估计整个中国学数学的都在研究和想方设法地去证明、解答这个问题，已经被别人研究得太多了。”

知道1 + 1不可能突破之后，史玉柱的数学理想破灭了。“我很想做成一件事情，但我又意识到我做不成这件事情，这是我理想破灭的主要原因。”

理想破灭之后，史玉柱的大学成绩就一直处于中等。失意的史玉柱开始跑步，他每天从浙大跑到灵隐寺，然后又从灵隐寺跑

回来，18 里路，风雨无阻，就这样坚持了四年。

体育锻炼的爱好是史玉柱从初中开始养成的，当时，他每天早晨 5 点钟就起床去爬山。

怀远实际上是个盆地，史玉柱和几个要好的同学约好每天去爬山，因为每一家都住在不同的地方，就约好从不同的路到山顶上去会师。史玉柱那条路就他一个人，需要穿过一片坟地。走到山脚下的时候天是黑的，走到山顶上天才能亮。虽然天黑害怕，但是史玉柱还是坚持了下来。

一瓶辣椒酱引发的“赌案”

大学期间，在数学上没有什么造诣，史玉柱将注意力转移到了其他事物上，尤其对新鲜事物有异乎寻常的兴趣，涉猎的范围广泛。无论是打网球、玩桥牌、弹吉它、集邮，还是踢足球，史玉柱总是在同学中第一个去尝试，并且玩得也还算有模有样，尤其是足球。

史玉柱是数学系足球队的主力前卫队员。他说，这个位置很适合他的性格，既可冲锋陷阵，又能在中场横抢竖截，还能够紧缩后场，筑起坚固的防守城墙。

有一场比赛最令他刻骨铭心。那一次，球队左边前卫临时生病上不了场，而这个位置根本没准备合适的替补。这时，史玉柱自告奋勇，担任比赛的左边前卫。

在这场比赛中，史玉柱踢得十分活跃。下半场开始后二十多分钟，本方队友带球从右后边切入，一记长传冲吊，球向左面飞去。说时迟，那时快，史玉柱举步疾驰，迎上前去接球。此时，对方的门前防守森严，层层设卡，看来史玉柱并无突破的希望。球落在离门前三十米左右的地方，对方的后卫奋不顾身，扑上来堵截。史玉柱背对球门，把球向后一挑，飞过对方头顶。对方的右中卫连忙补空，拦住史玉柱的去路，只见他又是一挑，突破了第二道防线。对方的左中卫相继争抢，来势汹汹。史玉柱妙

脚生花，一挑一闪把第三名卫将也甩在身后。在球即将落地的一刹那，史玉柱举脚劲射，那球像闪电般破门而入。这三挑三闪一射的动作，如七巧连环，波浪迭起，令场内外的观众眼花缭乱，目不暇接，掌声、欢呼声一浪高过一浪。

就是这场比赛奠定了史玉柱在球队不可或缺的位置。虽然今天的史玉柱已经没有太多的空闲时间去球场踢球了，但大学时的"球星"经历时常让他回味无穷。

史玉柱是足球场上的猛将，而足球那种整体配合意识贯穿在史玉柱事业的每个阶段。史玉柱深深地理解到了足球的精髓——人生就是一场比赛，在比赛中你必须竭尽全力奔跑，尽其所能去防守、进攻，任何停顿都可能带来致命的失败。

了解史玉柱性格的人都知道他直爽，不矫情，不做作。大学期间，最令史玉柱难忘的是一罐正宗的湖南朝天辣椒酱引发的一场"赌案"，而这个故事最能证明史玉柱的个性。

有一天，史玉柱忽发奇想对寝室的上海籍同学说："你们上海人总觉得自己是中国人中的佼佼者，高于全国各地的人。我就是不服气，今天咱们就论个长短。"

旁边的上海籍同学问道："怎么个论法？"

史玉柱毫不犹豫地说："打赌吃辣椒！"

辣椒是由一个寝室里的湖南同学带来的。俗话说，四川不怕辣，贵州怕不辣，湖南辣不怕。可见湖南辣椒辣得还是够味的。

上海同学当然不甘示弱，也不肯让步，说："打赌可以，但有个条件。在吃辣椒期间，我俩不准吃其他的任何东西。"

史玉柱抢着补充说："你方唱罢我登场，你一勺我一勺，谁坚持到最后谁就是胜利者。"

上海同学一拍桌子说："好！一言为定。"

根据"君子协定"，最先提议的史玉柱撮起一勺咽下去。那一刻，史玉柱顿觉五脏俱焚，嘴巴火烧火燎，话都说不出来。

经过七八个回合的较量，史玉柱以两勺的优势取得了胜利。

当那位上海同学奋不顾身冲向水龙头的时候，只见史玉柱兴奋地抖动着双拳，但这时的他也已经辣得说不出话来了。

“这不是在比吃辣椒，而是在比意志、比毅力、比韧性。”每当一谈起这件事，史玉柱就说：“只要你豁出去了，那就是不怕辣椒，而是辣椒怕你。任何事情都是这个道理，树立必胜的信念非常重要。”

电脑天才

“燕图樊首赵国刀，壮士未还斩秦腰。明晓贯虹白日事，偏从虎穴走一遭。”流传两千余年的荆柯刺秦王的故事在今天已经完全化为集智慧、勇气和胆略为一身的精神图腾。而这种精神恰恰昭示着史玉柱敢于放弃和勇于出击的精神。

农村调查统计软件被推向全国

1984 年，史玉柱大学毕业被分配到安徽省统计局工作，现在看起来挺荒唐的，因为数学系实际上和加减乘除没多大关系，数学系主要是研究逻辑。但当时大学毕业分配的时候说数学系就是搞数字的，搞加减乘除的，那个统计局就是搞数字的，所以就把史玉柱分到统计局去了。

不过单位还是很重视这个浙大数学系的人才，分到单位没几天，史玉柱就被通知去西安统计学院进修，一去就是几个月。这次进修对史玉柱后来接触计算机影响很大。在大学三年级的时候，当时数学系可以选两个方向，一个是纯数学，一个是计算数学。史玉柱心想，纯数学太枯燥了，计算数学或许还能应用到其他地方，就选择了计算数学方向。当时还是小型机时代，进机房需要换衣服换拖鞋，自己去编程，编程的结果还需要打纸带。史玉柱只觉得挺啰嗦，没觉得计算机特别有用，对它也没什么特别的兴趣。

但到了西安统计学院之后，进修的老师是一个美国的教授，号称抽样调查之父，他就介绍了最新的国外抽样调查方法，统计方法、抽样方法，没有一样能够离开计算机。

回到单位之后，史玉柱当时负责的工作就是农村抽样调查数据的处理。那时候单位里面用的计算工具还很原始，是用计算器在那里加来加去的，史玉柱就提出要求，应该买一台计算机。当时的计算机是挺昂贵的设备，但是领导也知道计算机能提高效率，既然有人能用得上，就答应了史玉柱的要求。史玉柱因此南下广州，花5万块钱扛回了一台IBM PC。

有了计算机之后，史玉柱的生活变了个样。那时候也没有结婚，就是一个人，别人下班了他就一人在计算机机房里面琢磨、研究。

史玉柱的计算数学功底开始发挥作用。因为数学其实就是大脑逻辑思维能力的锻炼，计算机编程不是难在语言，而是难在算法，所以一般计算数学出身的人编软件，要比计算机系编软件的人水平要高。过去应该有20、30个人干的统计的活，史玉柱用计算机，找两个录入员，一两天就干完了。

统计局一般是每年秋天做一次统计，汇总一下，以前都是有一批人在做这个工作。被史玉柱这么一弄，一下子很多人就没事儿干了，当然单位也就安排这些人做其他的事儿，史玉柱自己也没事儿干了，闲着也是闲着，既然有这么好的统计数据，史玉柱就开始琢磨能分析点什么。

此时史玉柱就开始自己编写分析软件，这个软件设计得可以分析出很多有用的数据，比如年收入400元以上的农民会买哪些东西，消费特征是什么；年收入400元到500元的农民消费特征又是什么。把这些人的数据抽出来一汇总，然后再和平均数一对比，一分析就能出很多的结论。

当时，史玉柱所在部门的人都是学农业的，没料到数学系的人也能分析出农业上的数据、农民的收入、基尼系数等等，而且一瞬

间就可以搞出来。

史玉柱的软件不断完善，此时，各地的统计局都纷纷开始使用这套软件。第二年，国家统计局在河北唐山召开全国统计系统年会上，要求全国各地的农村抽样调查都用史玉柱的软件。史玉柱因此得到了二三十元奖金和一个技术进步奖。相比当时每月54元的工资，史玉柱很有成就感。那一年是1985年，史玉柱年仅23岁。

去深圳读研究生

出类拔萃的工作业绩引起了有关领导的关注和重视。编完软件之后，史玉柱就开始基于这些分析出的数据，写关于农村经济问题的学术文章，需要哪些数据来进行分析的话，就到现成的数据库里面检索。

文章发表在了学术价值很高的杂志上。碰巧的是，当时的安徽省副省长也在进行这方面的研究，看了不少史玉柱的文章，很是欣赏。

副省长是中国科技大学教授，同时也是深圳大学的客座教授，通过这层关系，上级决定将史玉柱作为年轻干部中的“第三梯队”培养，保送到深圳大学软科学管理系，做这位副省长的进修研究生，并且对他许诺，“只要史玉柱一毕业，马上就可以定为处级干部”。

在“官本位”思想还很大程度上制约着人的价值观念时，年纪轻轻的就可以在省委大院“捞”个处级，谁都会有理由对他的辉煌前程进行美好的想象。未来，在史玉柱面前展现出了一幅极其美好的蓝图……

可对于史玉柱来说，能不能“捞”到一官半职并不重要，他珍惜的是这次极难得的学习机会。史玉柱就这样来到深圳读书了。

当时的深圳，正是全国开风气之先的地方。

到了深圳大学，一副欣欣向荣的景象，学生的精神面貌跟内省完全不一样。学生和老师的经济头脑都特别活跃。

史玉柱上的专业是软科学，实际上就是数学和经济的结合，把数学应用到经济研究上面去。作为导师的副省长一个学期也就来上几次课，其他时间完全是自己支配。

当时深圳大学里几乎每个学生都在搞勤工俭学，史玉柱当时是师兄弟三个人，大家都觉得要面子不愿意去，所以就安排在软科学系里面做助教，就是帮老师们改卷子、改作业，然后一边学习。

那时候学校气氛非常开放，几乎每天都有外面的人来讲座。1988 年，史玉柱听到了当时四通公司总经理万润南的讲座。

这个讲座对史玉柱的触动非常大。当时万润南就谈四通是如何创办的。题目大意是《泥饭碗比铁饭碗更保险》，意思是，四通就是一个泥饭碗，但是泥饭碗比铁饭碗更能变成一个金饭碗。从那时起，史玉柱开始经历了商业思想上的第一次洗礼，之后便有了准备创办企业的理想。

这时史玉柱也在图书馆里看了不少国外的经济方面的书。当时他就逐渐得出一个结论，中国的将来，市场经济肯定会成为一个主流，这个观点在那个时候还几乎找不到人赞成，因为当时的政策对市场经济实际上是有不少限制的。

那时候深圳作为经济特区，其风气就是大家都做生意、挣钱。所谓"近朱者赤，近墨者黑。"身处这个环境的史玉柱很难"出淤泥而不染"。

毕业前夕，史玉柱也开始做一些小生意了。当时有合肥的朋友寄钱过来托史玉柱在深圳买些录像机，史玉柱一台可以赚一两百元。史玉柱觉得这样的生意还很不错。

"如果下海失败，我就跳海"

1988 年，从深圳大学研究生毕业，史玉柱回到原单位安徽省

统计局。

毕业回到单位的史玉柱应该本分安稳地踏实工作，从一个年轻的处级一步一步往上升，过着旁人羡慕、称赞的舒适安逸的生活。

如果真这样继续发展下去的话，那么也就不会有现今活跃于保健领域，乃至网络游戏领域里的奇人史玉柱了。也就不会有几度沉浮、大喜大悲的商界传奇了。

真正的成功者是不会安于现状，更不会甘于现状的。而史玉柱正是一位不安于现状、不甘于现状的勇士。

史玉柱从小性格中的求新求变、坚强、勇敢与不服输在这个时候发挥了巨大的作用。读完研究生，回到单位的史玉柱作出了几乎是所有人都意料不到的抉择——要求辞职，放弃唾手可得的仕途，辞职“下海”创办企业。

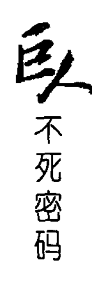
没几天，他提交了辞职报告。毕业的时候，史玉柱就已经下定决心，既然市场经济是未来的主流，毕业之后就应该去下海，就不应该再回到计划经济体制里面去。

领导和同事们为他惋惜，连平素最了解他的父母此时此刻也感到不可思议。稳稳当当的“官”不做，舒舒适适的日子不过，偏要辞职，自己把自己推到东漂西泊的未知中，不是发了“疯”又是什么？

但史玉柱明白，他的心里正涌动着一股不可遏制的创业冲动。

史玉柱通过合肥倒录像机的朋友，认识了一些当地计算机界的人，其中就有个专门倒卖计算机的代理，也就是相当于现在的代理商，史玉柱就找他借了一台 IBM 的电脑在家里自己编软件。

在原单位统计局里，史玉柱已经发现了一个市场机会，当时四通电脑打字机已经非常流行，买一台四通电脑打字机大概要 2 万多元，每个单位都得买，但是这个时候，每个政府部门，就是每个局、每个厅、很多处都有一台计算机了，还得买一台打字机，“而电脑放在那儿就觉得是一种浪费，所以我就想编一个软件，



让这个软件能拥有四通打印机的功能，直接用电脑打字，这样就会节省成本，此后我就花半年时间编了这样的一套软件。”

半年之后，这套后来被称为“M-6401”的文字处理软件，在史玉柱合肥的家中诞生。史玉柱送了一套给原单位。几张软盘一装，就能打出比四通打字机24点阵更漂亮的64点阵字，而且，编辑屏幕比四通打字机的一窄条要大很多，单位的四通打字机从此被放到一旁没人用了。那个时候，金山的WPS还没有出来。

史玉柱正好赶上了一个时代。20世纪80年代末，中国的电脑技术，特别是在文字处理、桌面印刷排版领域，还处在非常原始落后的状态。

而此时的史玉柱，最直观的感受就是这个东西“有戏”。它打破了专用文字处理机甚至超过了通用电脑的价格这一规律。史玉柱决定以自己的聪明才智和积累的知识，在这个领域里闯出一条属于自己的未来之路。

第三章

巨人崛起

史玉柱的“空手套白狼”和冒险精神在创业之初便显露无遗。他和创办盛大的陈天桥有异曲同工之妙。陈天桥把早期所有的资本都投入到获得一份韩国游戏的代理权上，然后用这个代理权换取服务器的使用时间。而史玉柱些许不同的是，产品是他自己所有和支配，他把对产品的信心变成和他人的契约，用此换来可供开发使用的电脑、广告时段和订单。所有的赌注押在时间和对未来的预期上。

首战告捷

离开了顺风顺水的故土，连史玉柱自己都不知道，在未来的前方，究竟有什么在等待着他。现在的他只知道一点：既然选择了远方，就不能回头，就要义无反顾地坚定地走下去！

深圳：淘金者的梦想家园

史玉柱一看到自己的软件有市场，立即揣上软盘，南下深圳。

20 世纪 80 年代的深圳，开始由一个小渔村悄然而迅速地蜕变成为现代大都市。那时的深圳不但撤县建市，更为令人振奋的是邓小平的南方讲话使得改革的春风劲吹深圳。建设中的深圳

在不断地升温并沸腾起来。

杀出了一条血路的深圳仿佛在一夜之间崛起，被人称做“一夜城”。深圳成了许多掘金者的朝圣之地，虔诚之如伊斯兰教徒对麦加的热爱。而在史玉柱的眼里，三年的研究生生涯所带给他的更多的并非专业学识的长进，而是一种城市思维，一种深圳思维。

回想当年第一批昼夜排队买股票的深圳淘金者所上演的暴富神话，不得不令所有人动容，也不得不令所有人遗憾得捶胸顿足。深圳是一个遍地黄金之地。对于史玉柱来说，离开深圳，回到安徽，一切按部就班，归于原初状态，也许对于一个没有见过大山外面的世界的青年来说是再理想不过的事情，然而对于史玉柱，这个走进了深圳、目睹了深圳突飞猛进发展成崭新城市的人来说，那些曾经的仕途许诺似乎都不那么诱人了。

在史玉柱呆过的深圳，那时闻名遐尔的帝王大厦还在襁褓中。一切都是如此的崭新，给人无限的想象力和创造冲动。而且作为经济特区，政策环境出奇地令人赞叹不绝，如果能在这里进行拓荒，那么人生的意义将从此丰满许多。这是史玉柱在毕业时的想法。也就是说，当年的史玉柱并没有经过几许挣扎，甚至可以称得上是一点儿都不留恋他老家那份稳定的统计局工作，十分坚定地选择留在了深圳。

母校深大：穷小子的栖身之地

白手起家也许在号称已经走进“资本时代”的今天成为了一种海市蜃楼，然而在改革开放之初，多数创业者都是靠着双手起步，迅速地在掘到人生的第一桶金的同时完成了最初资本的原始积累。史玉柱也不例外。

没有任何背景的他，和许多怀揣理想的青年们一道上路了。

没有靠山，没有资金，创业的艰辛可想而知。据史玉柱的回忆，当他这次再前往深圳的时候，身上的全部家当就是东挪西借

的4000元人民币，而且，史玉柱也已经在1986年结婚成家，爱人也是统计局的，并且还分了房子。

不过这些并没有让几乎一贫如洗的他打消深圳创业的念头。因为技术就是资本！让他充满信心的是，他开发的这一套软件——M－6041桌面汉字处理系统。这套软件后来被储存在集成电路板里，插在电脑的扩展槽中使用，被人们称为“汉卡”。

都说良将“不打无准备之仗”，虽说那时史玉柱的胸有成竹并非全无根据，但是创业的艰难仍然显而易见：吃、住、行，单单靠这4000元，在那时已经初显繁荣的深圳，早已是捉襟见肘，更何况产品的开发还需要设备、需要推广渠道，这一切并非只是人力可以解决的，迫切需要大量的财力支持。那么史玉柱又是如何用4000元解决这些难题的呢？史玉柱并没有学过财务管理，他至今也未在这方面显现出任何的天赋，他想出来的都是一些现在看来有些“笨笨”的但却又在那时值得一试的办法。

没有钱，仅有的4000元钱又不敢动，住的问题和软件开发所需电脑问题十分现实地摆在了史玉柱的面前。且不说那时的深圳住宿费有多高，电脑这个基本上没有什么地域差价的玩意可不是像今天这样随随便便“一掷千金”就能买到的。那个时候的电脑价格和生活水平的比价关系远比现在高得多。这也是为何早年的电脑普及率相当低的缘故。

凭借着在深圳大学三年硕士学习阶段积攒的“江湖经验”，史玉柱不得不再次返回他的母校——深圳大学。租不起房子的他悄悄地“混进”深圳大学学生宿舍栖身。搞开发没有电脑的他采取能“混”就“混”的游击战略，一次次地“混”到学生堆里去，在学校的计算机实验室偷偷地编写程序，借此完善自己的产品。

然而，“好花不常开，好景不长在”，“夹着尾巴的狐狸”时间长了也会“原形毕露”。对于这个穷书生来说，最不幸的事情发生了：史玉柱被实验室的管理员“揪” 了出来。这样一来，史

玉柱不得不与这些昂贵的计算机说“拜拜”了。

也许一切在冥冥之中自有安排，由于在深圳大学三年的学习期间所结识的一个朋友留校任教，他通过这个人找到了配置有计算机的学校办公室。不过情况并没有想象中的那么乐观，因为计算机的使用依然不那么自由——史玉柱只有等别人下班了他才能上班，等别人不用计算机的时候他才能使用，而且有时他还要等别人玩完电脑游戏，才能用一种“久违了的亲切”去触摸属于别人的计算机。那一段时间里，史玉柱的作息表是和别人相反的：“日落而作，日出而息。”史玉柱的黎明从黄昏开始，而办公室里那盏不算明亮的日光灯，成为照耀他的太阳。

“君子协定”：先使用再付款

经过反复的实验和可行性论证，史玉柱的汉卡终于在无数个夜晚的不断“修炼”中得以修成正果。于是，在史玉柱开发的已经趋于完美的M－6401桌面文字系统问世的基础上，他便和当时只有十九岁的另一位年轻伙伴蔡玮一起，用手中仅有的创业资金——也就是那一直舍不得花掉的4000元人民币，大胆承包了天津大学深圳科技工贸发展公司电脑服务部。史玉柱想以这个电脑部为大本营，向中国的计算机市场发出有史以来最为猛烈的冲击。

原来，史玉柱找到了原来在深圳大学的一个老师，这个老师同时也在天津大学深圳科贸发展公司挂职。史玉柱就把自己的产品向科贸公司的人介绍了一下，人家很感兴趣。“因为我没有营业执照，就专门给我成立一个电脑部，等于我来承包这个电脑部，赚了钱都是我的，但是我每个月要上缴固定的管理费，当时也不多，大概一个月交一两千块钱，就这样开始有这么一个摊位卖软件。”

史玉柱的M－6401桌面文字系统解决了所见即所得的界面问题，集录入、排版、编辑、打印于一体，并以中文窗口菜单提

示，打印出来，大字无锯齿，小字笔画均匀。史玉柱确信它已经是个成熟的产品。

但是卖软件得有电脑来演示。史玉柱在报纸上找到有一家专门卖计算机的，就上门去找到他们谈，当时那个经理也懂计算机，史玉柱就把自己的软件演示给他，说“我就卖这个产品，但我现在没钱，你让我先把电脑拿回去，我估计半个月内会有钱，等我软件卖了钱，给你多加1000元。” 当时那台电脑售价是8500元，史玉柱是想用延期付款的方法，支付9500元来买这台电脑。

没想到，卖电脑的老板居然同意了，而且派他的副经理将电脑抱给史玉柱。这名副经理后来加入了史玉柱的公司，现在是征途公司副董事长。

史玉柱的这招“空手套白狼”，颇有些类似现在房地产开发商们惯用的伎俩，或者有如当年的朱新礼。

朱新礼原是山东省沂源县一名国家干部，官不大不小——位置是县外经委主任。1992年改革的浪潮吹得朱新礼心里直痒痒。不甘于现实的朱新礼放弃了原来在老百姓眼里看来好端端的铁饭碗，非要“拿青春赌明天”——毅然地辞职下海，买下了当地一家亏损超过千万元的罐头厂。

所谓的买下，其实打的无外乎一张永不过期又似乎永不到期的船票——当时朱新礼可谓是身无分文，朱新礼以答应用项目救活罐头工厂，养活原厂数百号工人，外加承担原厂450万元债务等条件将这个亏损严重的罐头厂“据为己有”。在罐头厂顺利完成交接工作，被朱新礼拿到手后，当时手头正缺钱的他想到的办法是做补偿贸易。

所谓的补偿贸易，是国际贸易的一种常用做法，但在当时的国内却鲜为人知。具体做法是，朱新礼通过以产品作抵押的方式不花分文或者花少量的资金引进外国的设备，在国内生产产品。当然这种不花分文并非真正意义上的“无偿”，而是用另外一种方式进行“补偿”，也就是所谓的“补偿贸易”。根据朱新礼所签

订的协议，罐头厂在一定期限内将产品返销外方，以部分或全部收入分期或一次抵还合作项目的款项，这样一来，罐头厂既不愁设备问题，连销售问题也顺带一起解决了，真可谓是“两全其美，一箭双雕”。就是靠着这种“补偿贸易”的方式，朱新礼竟一口气签下800多万美元的单子。

在签下国外的订单后，朱新礼当时允诺协议方分5年返销产品，并以部分付款的方式还清设备款。1993年初，在20多个德国专家、工程技术人员的指导下，朱新礼的工厂开始正式投入生产。也许是朱新礼鸿运当头，正在这时，听闻德国将连续举办两次国际性食品博览会消息的朱新礼立即购买机票，来了一个漂亮的“单刀赴会”。据说之所以朱新礼没有带随行的翻译并非因为他精通世界语言，而是因为当时困窘的他买不起2张机票。好在“天无绝人之路”，在当地华侨的热情帮助下，朱新礼先后在德国慕尼黑和瑞士洛桑签下第一批业务：3000吨苹果汁，合约额500多万美元。朱新礼由此掘得他人生的第一桶金并从此一帆风顺。1994年，见工厂发展势头良好的朱新礼便将总部从山东北迁至北京。如今，汇源已成为国内最大的果汁生产厂家。而朱新礼的身价，据估计超过9亿元。在坊间流传的一些趣谈中更是将朱新礼视为“当之无愧的《福布斯》漏网富豪”。

回到史玉柱，他的第二项大胆决策便是在报纸上做广告。没有宣传，再好的产品也没有市场，这种思路在早年的史玉柱身上就可见一斑，而到后来，对于铺天盖地、经久不息的脑白金广告，我们就很容易理解了。

这次史玉柱又采取了同样的方式——延期付款，先打广告后交钱。他一气跑到北京，闯进如日中天的《计算机世界》报社广告部，把软件演示给当时的广告主任贺静华看。

当时《计算机世界》是全国发行量最大的IT报纸，史玉柱也从来不认识贺静华，就这样现场演示软件，然后又把要打的广告拿出来，说我有这样一个产品，我要做广告，但我现在没有钱，

需要延期付款。当时，贺静华就觉得这种软件每个单位都会需要，会有市场。也许是史玉柱的诚心打动了报社，贺静华答应先给史玉柱打三期 1／4 版的广告，但规定费用必须在半个月内交清。

创业之初的这两项开销加起来要 17550 元人民币，这对于当时的史玉柱来说，无疑是一个足以让他手心出汗的数字。两项大胆的决策，把史玉柱的电脑服务部逼上了“绝路”：15 天内，倘若挣不到钱，就是砸锅卖铁也还不了这个当时属于巨额数字的债务！

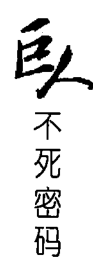
转机：第一笔订单的到来

1989 年 8 月 2 日，一个令史玉柱铭记终生的日子：《计算机世界》刊登了半个版面的广告——“M－6401，历史性的突破”。

接下来漫长的半个月，对史玉柱和他的同事们来说，每天所做的唯一的事情便是揪心的等待。在望眼欲穿中，苦苦盼望着用户订单的到来，一天，就像经历了一个世纪那么久。等待总是漫长而备受煎熬的。更何况是踩在一根颤巍巍的钢丝上的等待。史玉柱深知，这些天来他的心是怎样地在夜晚紧张地跳动，血是怎样地在身体的各个血管里流淌。

在西方传统中，13 这个数字是一个同中国的数字“4”一样不吉利的数字，甚至在西方国家，所有楼层和房间号都刻意回避着“13”，而对于史玉柱来说，13 所带给他的却不尽然：在看似漫长的等待期中，奇迹发生在广告登出的第 13 天。

正是在这一天，史玉柱收到了有史以来的第一张订单。也正是在这一天，史玉柱一共收到了三张订单，近 2 万元的汇款！就在这个危急存亡的时刻，就在这个两天之后就要给付电脑商和报社总计 17550 元欠款的时刻，这笔近 2 万元的汇款单犹如一张张雪中送炭并预告着黎明的通知书，这个通知书向全世界宣布了又一个新兴企业的诞生。史玉柱和他的伙伴



们在收到汇款单的那一刻，激动得当时就拥抱成一团。创业的激情再次被这场大火熊熊点燃。可以这么说，近2万元的汇款，不仅挽救了史玉柱的小企业，也昭示着未来“巨人”的正式起步。

也从此，一张张订单纷至沓来，整个8月份的收入达到4万多元。到了9月，汉卡的销售额已经达到16万元。而从此对广告笃信不疑的史玉柱将所得的收入，再次统统投入广告；10月，在史玉柱和团队的苦心经营下，M-6401的销售额跃然上升，迅速突破100万元人民币。

一发不可收拾：第二代软件产品

首战告捷的史玉柱并没有停止奋斗的脚步。正所谓“兵贵神速”，商场如战场，只不过看不到硝烟弥漫。

“集中营式的生活”：150个昏天黑地的日子和20箱方便面

高科技带来高效益，高效益使得产品更新换代的周期也越来越短。初尝胜利果实的史玉柱十分清醒地认识到这一点，他决定重新封闭自己，要依靠智力和毅力在一个新的未知的计算机王国里同知识进行艰苦对话。

于是，首战告捷之后的史玉柱，并没有将目光死死盯住自己的M-6401。在1990年1月的某一天，他和另一个伙伴背着热水器再一次来到深圳大学。史玉柱和同伴将自己反锁在一间昏暗的小屋子里，开始了漫长的“集中营式的生活”——不管外面世界怎么样，他们只与计算机同在。他们一个星期只下一次楼，当然这一周一次的下楼可并不是悠闲地转悠，而是就近买一箱子方便面以供一星期的食用。如果换作现在，谁也不会连续五个月只吃一种食物，而且是这种没有营养又十分容易腻味的方便面。

然而，史玉柱却不这样认为。因为方便面这种食品对史玉柱来说实在太重要了，直到现在，他还有吃方便面的习惯，这既是一种卧薪尝胆的激励，也是一种居安思危的警示。

150个昏天黑地，150个日日夜夜，伴着20箱方便面的支撑，史玉柱和他的伙伴进行了一场超重量级的“拳击”比赛，在精疲力尽的时候，他们凭点数取胜——他们终于成功了。经过将近5个月的苦心钻研，史玉柱和他的同伴完成了第二代汉卡的研发工作。用功能更为强大的M－6402取代曾经帮史玉柱掘到人生第一桶金的M－6401，这使得史玉柱和他的电脑部能不断地超越和领导技术潮流。

从不守株待兔、坐以待毙，而是以求新求变为人生法则的史玉柱携着他的第二代软件产品，又一次引领他的公司走向辉煌。

单身情歌：爱妻出走，曲终人散

封闭开发让史玉柱投入了全部的精力，一年之中，除了电脑，就是方便面相伴。当史玉柱兴高采烈，满怀喜悦地带着比M－6401功能更齐备、质量更可靠的M－6402汉卡走出深圳大学，一路小跑地回到深圳的临时住所，推开位于安宝大厦家里的大门时，史玉柱被眼前的一切惊呆了：临时的“家”里一片狼籍，先前和妻子一起购置的简易家具全不见了，房间里空无一物，不辞而别的妻子仅仅留下一张字条，便离他而去。

我们这里无从知道他的妻子离去的真正原因。从一个女人的角度来理解，至少从史玉柱放弃老家的美好仕途来到深圳之时，他的妻子已经作出了很大的让步或者说是牺牲。他的妻子来到深圳，屈居于一所临时租住的住房里，早已证明了她的宽容。如果说史玉柱的妻子是一个势利的小女人，那么她更不会在这个时候负气出走，因为这个时候他已经不是早先那个一文不名、一贫如洗的穷小子了。之所以选择了这一条路，或许史玉柱的妻子更为看重的是个人的感受。或许正是史玉柱给不了她期望中最基本的关怀，才致使这个女人在此时终于下定决心离开史玉柱。

有人说过，这个世界只有两种女人，一种是注重精神的女人，一种是注重物质的女人。和注重精神的女人在一起，你可以没有家财万贯，但你必须一心一意地爱她，并且无时无刻地表现出你对她的重视和关心，由于她的敏感，你决不可以在精神世界有半点出轨；而和注重物质的女人在一起，她所需要的只是那些浮华，你必须努力地挣钱，满足她的虚荣心和无穷无尽的物质欲望，也许你在身体上很累，但在精神上你却了无负担，因为这类女人往往最不在乎的就是这一点。然而，这类代价昂贵的爱情却并非所有人都消费得起。

大概史玉柱的妻子属于前者吧！完全忙于工作而无暇顾及妻子、不知不觉中冷淡了妻子是史玉柱这段并不完整的婚姻的最好注解。史玉柱对此曾表示十分的懊恼，更多的却是愧疚。

也许史玉柱已从这次失败的婚姻之中意识到了这一点，但从不闲着的他也明白他无法改变与生俱来的性格和使命，这或许也是史玉柱至今未再婚的某种原因。尽管他的身边并不缺乏关心他并能辅佐他的能干女人，但史玉柱不想再次伤害爱情，伤害渴望关怀的女人。

一次内耗："从此再不搞股份制"

8 月底，9 月初，经朋友介绍，史玉柱招聘了三个员工。加上史玉柱一起，一共 4 个人。到 10 月份，账上已经有 100 万元，其中一名员工说："我们每个人都应该有股份，大家应该将赚到的钱分掉。"

那时候，市场经济刚刚开始，大家对真正的股份制也不是特别清楚，光知道股份有用，好像在这儿干就应该大家都有股份。史玉柱不同意，主张继续打广告。史玉柱对员工说："股份的事情可以商量，但每人 25% 不可能。"因为产品完全是史玉柱自己开发的，启动资金也是个人出的，至少应该控股，然后再看怎么分——史玉柱提出的是他们一起可以占 10%－15%。

但是这个方案提出来，两个男员工都觉得占得少，不同意。剩下的一个女孩不想参与，她又是管财务的，所以这两个人也拿不到钱。结果当时就闹得很僵，史玉柱当时也很生气，当场就把一台IBM的286电脑给摔了，怎么办呢？这两个人后来看到公司有几台电脑和打印机，当时的价格差不多也要几万元钱，就抱着走掉了，再也找不到人。

"我从此再不搞股份制了。"经历了这一次风波之后，史玉柱把这一原则贯彻到底，无论以后是在巨人还是在征途。"中国人合作精神本来就很差，一旦有了股份，就有了和你斗的资本，这个结构就是不稳定的。"后来史玉柱就采取两种方法解决这个问题，一是给高管层很高的薪水和奖金，甚至给比他应该得到的股份分红还要多的钱。公司越做越大之后，"下面的公司可以考虑我控股，但母公司一定得归我个人所有。" 比如后来做的征途网络，征途网络里面一二十个员工都有股份，但是巨人投资却是史玉柱一个人的。

"我认为这个模式是正确的，从此以后，我的公司就再没发生过内斗。"

当时，这两个人走了之后对业务也没有产生直接的影响，因为技术全在史玉柱手里，而客户的名单、联系方式也在手里，财务也动不了，可以说这个事情就是摸索出了这么一套资本管理的模式。

后来，那个女孩也一直留了下来，现在还是深圳公司的经理。史玉柱也继续卖他的软件。

兵贵神速：抢占市场，打通渠道

10月，史玉柱将100万元广告费再次全部投入到《计算机世界》，特别是最后一个季度，那个季度广告做得简直是铺天盖地。当时在IT行业，媒体的分众化趋势没有形成，互联网的时代还根本没到来，《计算机世界》几乎就是唯一的选择，效果因此匪

夷所思。M−6401 月销售额乘势攀升到了 500 万元。1990 年前三个月，史玉柱已经挣到了 3000 万元。

1990 年的 3、4 月份，业务已经起来了，但此时，公司遭遇到了第一次真正的危机，求伯君的 WPS 借助方正的品牌和渠道横空出世。WPS 是在 1990 年推向市场的，从软件水平、功能到文字编辑的界面、方便程度都比 M−6401 要高出一筹。

此时，公司已经有十几个人了，业务都可以正常运作，史玉柱就带了一个助手到深圳大学，跑到学生公寓里继续搞封闭开发，就开发下一代的产品，开发了半年。

半年后，出来的产品就是 M−6402。从 M−6402 开始，史玉柱开始使用巨人汉卡名称。“当时 IBM 也叫做蓝色巨人，非常火，我们就抄袭了巨人这个名称。”

等到 M−6402 投入市场的时候，WPS 已经超越了 M−6401，巨人 M−6402 缩短了和 WPS 差距，但还是无法超过 WPS。这时候 WPS 的销售额已经超过了巨人，因为借助了方正的牌子，投入也更大。

为了赶超 WPS，史玉柱继续投入开发。这时候巨人已经增长到几十号人，此时史玉柱就再次组织了十几个人的研发队伍，跑到深圳大学封闭开发巨人 M−6403。通过近半年的艰苦努力，1991 年 8 月，史玉柱和他的团队继续推出了在排版效果、速度和图文混排等方面有很大突破的 M−6403 型汉卡。

这时候，史玉柱想出了一个新的点子，一下子在销售额上超过了 WPS。当时软件业还是“广告－销售”这个单纯的模式，不是特别重视渠道。史玉柱就发明了一个连锁会议，表明自己和经销商是唇齿相依的关系。当时，全国有 400 家经销商，就一个个打电话提前告诉连锁会议的内容，并且在会议上可以现场订货，采取非常优惠的价格。

在深圳召开了第一届巨人连锁会议。经销商包机过来，现场订货，一边交钱、一边发货，光这一次会议，史玉柱当场拿下

3500 万元现金支票。从此以后，软件界都知道了这个现场订货的销售模式，就是始于史玉柱。这个时期，公司的销售额已经接近 1 个亿……

创立巨人

“长江后浪推前浪，一浪更比一浪高”。年纪轻轻的史玉柱似乎并没有为眼前的一切所感到丝毫的满足。在创业两年之后，誓做中国 IBM 的史玉柱带着宏大的志向和无比坚定的决心建立了他的梦想……

移师珠海：政府的“厚礼”

由于深圳注册受阻，史玉柱被迫将巨人，这个他神往已久的名字带到了与深圳一水之隔，位于南海之滨，地接澳门、水连香港的珠海。史玉柱略带遗憾地离开了深圳这座他曾经学习过、奋斗过的城市，心中的感情是十分复杂的。深圳这个在当时还较为荒凉的小渔村正呈现出欣欣向荣的势头，到处是如火如荼的施工土地，机器的轰鸣声让这个年轻的小伙子不由自主地想象着未来的繁华景象，一种失之交臂的失落感油然而生。

也许正是应验了那句著名的英文谚语：“上帝为你关上一扇门的时候同时会为你打开一扇窗”，也许使史玉柱看重的是珠海所坐拥的优越地理环境，也许是珠海这块风水之地给了史玉柱要风得风、要雨得雨的运气，对于这个起初显得有些迫不得已的选择竟然在不经意间给了史玉柱一个巨大的意外之喜。

自从 1992 年邓小平南方讲话以后，珠海市政府对于科技的重视被提上日程。这一年，史玉柱也正式出任巨人高科技集团的总裁。觉察到政府这一议程的史玉柱颇有心机地将巨人集团注

册头两年的经营业绩，包括在珠海巨人公司账簿记录上的往来账目和纳税记录等，通过当地的新闻界进行公布。这招投石问路可谓是“一石激起千层浪”，史玉柱和巨人集团一经媒体的渲染，便引起了政府的重视。于是，史玉柱很快地便如愿见到了珠海市经济协作办公室和巨人集团所在的香洲区的领导们。良将爱才，良帅惜才。正是由于这种惺惺相惜，使得史玉柱的投石问路有了实质性的进展和结果。

1992年，巨人集团当时的销售额已经上亿，这样的软件公司在全国也不多见。对于史玉柱来说，他深知“千里马常有，而伯乐不常有”的古训。于是，史玉柱没有太多的犹豫，下了决心，放弃深圳，决定将公司总部，也就是巨人集团的管理运作和开发中心全数移至珠海。可以说，史玉柱从在珠海注册公司，再到珠海落户公司的两年里，已经完全结束了巨人集团“异地分隔”的局面，巨人集团从此完成了“一统”。

珠海政府对于巨人集团的来到，并非只是尽一种礼节上的地主之谊，当时许多当地媒体不约而同地用到了这样一个形容词——“沸腾”，足见巨人的影响已经开始辐射开来！

珠海对巨人特别重视，给了很多“厚礼”，包括解决科技骨干人员特区户口调动、公司高层领导赴港澳长期往返通行证、税收减免等诸多问题。比如，高科技企业所得税全免，当时也没有增值税，结果要交的税特别低，由于软件业的规律，复制的成本几乎可以忽略不计，这时候巨人的利润几乎就等于销售额，净资产也已经上亿了。

此外，有很多现实的照顾。比如，可以破例审批出国；户口一时转不过来，可以新办一个珠海户口。史玉柱的户口当时也是迁不过来，安徽不让迁，政策不允许，这样的话，按照定义就成了无业游民了。珠海看到这种情况，就给重新另办了一个。这在当时的确是开了风气之先。

香洲区领导在巨人落户珠海之后便紧锣密鼓地造访与视察，

区领导视察之后的巨人竟迎来了时任珠海市委书记、市长的梁广大定期的现场办公。正是在一次现场办公上，集万千宠爱于一身的巨人获得了珠海市政府无以复加的“厚礼”———一块按当时地价减免50%，并可分期付款先行使用的土地。

珠海市政府的这一份份量十足的大礼，令史玉柱在短短的一夜之间由一介书生变身成为“地产大王”。

蓝色巨人：志做中国的IBM

中国古代便有“宁为鸡头，不为牛后”的说法，在商战中此理亦同。其实史玉柱早已感到他在深圳这个人才济济、公司遍地开花的地方，很难在其中获得出头的机会。而在珠海所受到的礼遇，无疑为史玉柱还没有膨胀的自信心注入了一针兴奋剂。

“IBM是国际公认的蓝色巨人”，那段时间的史玉柱几乎成为媒体不断追捧的新星，在他的慷慨陈词中，他这样解释巨人集团，“我用‘巨人’命名公司，就是要做中国的IBM，东方的巨人！”

到了1992年，巨人公司的M-6403汉卡卖出了2.8万套，实现利润3500万元。公司员工很快发展到200多人，而且都是清一色的年轻人，平均年龄24岁，97%的人是研究生和大学生。员工平均年龄小，平均学历水平高，这成为史玉柱当时最值得夸耀的事情之一。

史玉柱常常对他的部下讲述中国古代神话“夸父逐日”的故事。他认为“巨人”就是今天为中国电脑业奋不顾身的“夸父”。“我想，巨人现象的核心是一种精神，是一群年轻人执着地追求自己选择的事业并为这种追求不顾一切的拼搏精神，是追逐太阳的精神。”

第四章

辉煌与忧患

都说“塞翁失马，焉知非福”，此话一点也不假。当初正是因为在深圳的几年学习生活彻底改变了史玉柱的生活价值与人生选择，而今天，史玉柱却因为巨人公司的注册问题不得不离开这个留下他青春的汗水与泪水的城市，眷恋、不舍、痛苦、彷徨，几乎所有的词藻都不足以概括形容史玉柱此时此刻的复杂心情。值得庆幸的是，颇有些沮丧地离开了深圳的史玉柱，竟在珠海迎来了一个更为美丽的春天。

巨人很快发展了起来，资产规模也接近了2亿到3亿。手里有钱，精力也多，史玉柱开始不满足于只做巨人汉卡，他开始做巨人电脑，多媒体教育软件，直到“白捡”来一块几万平方米的土地。

巨人大厦也像火箭一样，从19层一直加到了72层。为了12亿元的建设资金，史玉柱卖起了楼花。此时，由于中文操作系统和微软办公软件的进入，巨人汉卡也逐渐走向了没落。史玉柱去美国考察，问投资银行未来哪些行业发展速度最快？投资银行说是IT和生物工程。史玉柱回国立即上马了生物工程项目。涉足的其他行业还有服装和化妆品。摊子一下就铺开来。

巨人的辉煌

巨人大厦：办公楼还是房地产

对于政府的“厚礼”，史玉柱理所当然地感激不尽：这些优惠政策在很大程度上扫清了巨人集团发展中的诸多障碍，而这些问题在巨人离开深圳之前，早已困扰史玉柱多日，却一直无法解决。喜出望外的史玉柱不得不由衷地感叹：珠海，巨人来对了！对于政府批的半价土地，甚至还能以先使用、后交款、分期分批交款的方式获得，这无异于是“天上掉馅饼”的美事。而这块地在珠海香洲区更可称得上是一块“风水宝地”。

这块规划面积达10000平方米的土地，地理位置极佳：东临珠海市电视中心、金融中心和邮电中心，西靠体育中心、南接商业中心，北面则以当时正处于规划建设中的珠海市新政府为邻居。如此得天独厚的地理环境令巨人在珠海的落户占尽了先机。所谓的“天时地利”恐怕也无法超越巨人所获得的此番礼遇了。

然而，尽管“天时地利”俱佳，面对这么大一块地，当时的史玉柱着实有些迷糊，对于土地、增值的问题可是一窍不通，而那时的房地产远远还没有像后来一样有那些花样跌出的营销手段，史玉柱也很难从中得到些许启示。而“寸土寸金”、价值极高的政府拨地，史玉柱的唯一念头便是：“不想就这么轻易地白白浪费。”于是，对于这还是一片荒草的处女地，史玉柱开始思考如何规划和开发利用了。

史玉柱面临着多种选择：选择一，建设一座技术一流的科研大楼，专门用于软硬件的开发和电脑的生产；选择二，建设一座配套设施完善的员工公寓，让员工在这座公寓里统一地生活作

息，吃、住和工作，就像当年他在封闭式的环境中努力完成汉卡的研制工作那样。然而，这两种选择似乎都不太符合史玉柱的初衷。如何最大限度地使用土地并让土地的使用带来最大的财富是史玉柱所首要考虑到的问题。因为，毕竟史玉柱的社会角色中更多的还是一个商人，商人无法不去追求经济利益的最大化。

当然，除了上述的选择，史玉柱仍有许多的想法。颇费了一些心思的史玉柱最终将这块土地作为了巨人大厦的基地。根据史玉柱的构想，巨人大厦将完成巨人集团开发中心、行政中心、物流中心、员工公寓、员工食堂、员工活动中心等功能的承载。简而言之，史玉柱的最初想法仍是以巨人集团的自行使用为基本出发点的。然而，之后所经历的一些变故使得史玉柱改变了初衷，正如之后他的每一次出现总会带给人们一些意外的东西一样，他突然决定将巨人大厦作为一个房地产项目来开发和经营。

于是，巨人大厦，这个“房地产巨人”开始了它异常离奇的建设。

蓝图：从19层到72层的巨人大厦

熟悉房地产的人们对于1992年应该是异常亲切而又敏感的。一方面，1992年可以被称为是“房地产元年”，这一年中国房地产市场开始了“第一次启动”；而另一方面，1992年是中国房地产的山洪爆发期。当时的投资商们，都不懂房地产，但谁都知道房地产是一个暴利行业，都拼命往房地产里挤。这一时期房地产所产生的巨大暴利空间，使得进入者处于非理性状态，人们对于房地产的理解只停留在浅层次上，没人去悉心研究房地产的产品、服务、长线，而这一切的背后是一种强烈的投机心理。

而这个时期获得了优惠购地的史玉柱，似乎也有些蠢蠢欲动了。从巨人大厦的19层自用功能为主的工业性大厦构想到72层的商用房地产经营计划，便可看出史玉柱急欲在刚刚兴起的房地产界大展拳脚的勃勃雄心。

在巨人大厦的最初构想中，13～14 层已经足够满足整个巨人集团各方面的使用。但是在最初的讨论中，有人提议建到 18 层，原因是在广东人看来 18 层比较吉利，而这时，反对意见却认为 18 这个数字可能会有 18 层地狱的嫌疑，于是经过讨论决定修 19 层。因为中国古代语言中，9 象征着无穷无尽的意思。比如古诗中的“飞流直下三千尺，疑是银河落九天”，还有“十里长亭无客走，九重天上现星辰”的说法。这所谓的“九重天”，在《正义太玄经》的解释是：“九天谓一为中天，二为羡天，三为从天，四为更天，五为睟天，六为廓天，七为减天，八为沈天，九为成天。”其实也即是意指九代表着无穷尽的意味。

而这次通过会议讨论的 19 层巨人大厦，却并没有让内心按捺已久的史玉柱感到些许的满足，或者说史玉柱对这座构想中的 19 层大厦的满足仅仅停留在这个暂时的时间片断里。因为在这以后不久的时间里，史玉柱忽然改变主意了：他决定建一座 38 层的商业楼宇。这也是史玉柱进军当时被炒得沸沸扬扬、喧嚣满天的房地产所发出的一个微弱信号。只是这个时候的史玉柱似乎还稍微保有精明商人应有的那份矜持与隔岸观火的态度。因为毕竟 38 层的楼高所需要的建设资金投入还是巨人集团所能应付得了的。在这一点上，我们不能否认史玉柱这一时期的谨慎与小心的经营态度。但接下来所发生的一切却似乎让我们看到了一个深陷房地产泥沼的史玉柱。巨人大厦竟然在史玉柱理想的蓝图中凭空般地又加高了近一倍——70 层的巨人大厦果真成了真正的“巨人”。

这场巨人大厦的楼层设计拉锯战一次次地上演变成了一场冲动之举。比如在决定建 38 层之时，《珠海特区报》登出的 47 层金山大厦修建计划令史玉柱立马改变了想法，为的只是超过金山大厦，巨人大厦被再一次修改到 48 层。这种带有幼稚的赌气性质的作风令史玉柱在报上看到上市公司富华公司的 58 层大楼的招标广告后再次不甘示弱地将巨人大厦加到了 64 层。

让史玉柱下定决心的还是政府的支持。1993年，巨人集团仅中文手写电脑和软件的当年销售额即达到3.6亿元。位居四通之后，成为中国第二大民营高科技企业。史玉柱也成为珠海第二批重奖的知识分子。

珠海"重奖"科技人员轰动全国之后，北京希望珠海还能树一个典型：一个"中国大学生留在本土创业"的典型。那时候，成绩最好的大学生都出国，一出去就不回来。中国人才的外流太厉害，为了树立这样的榜样，时任珠海市委书记、市长的梁广大选中了史玉柱。

怎样让全国人民都注意史玉柱呢？梁广大安排所有来珠海的国家领导人都到巨人参观，李鹏一年来巨人一次，朱镕基也到过巨人。

在大厦图纸都设计好之后，梁广大找史玉柱谈了谈，希望史玉柱为珠海争光，将巨人大厦建为中国第一高楼。珠海市政府原本批给巨人1万多平方米，为了支持巨人建中国第一高楼，市政府又批给了巨人3万多平方米土地。价格是125元／平方米，几乎等于白送。

据说在建成之后的巨人大厦的顶层超豪华旋转餐厅里，可以俯瞰板樟山，远眺澳门，还可以通过高倍望远镜看到一海之隔的香港，不可不风光无限好。

而这个建筑值得大书特书的地方还不止于此。巨人大厦是中国尚未有过的高智能大厦，采用21世纪商业活动的最新模式"智慧型概念"，揉和尖端科技包括越洲视像会议设备用途的光学纤维网络、接收卫星新闻和财经之用的人造卫星天线、24小时数码局部地区控制空气调节系统、可跟世界各地联通的电脑网络以及中央电脑管理系统等系列。

大厦不失名家设计风范，六点七米高的大堂宏伟宽敞，写字楼的间隔实用，商场布局柱位极少。30多部高速电梯令客人出入方便，首创全亚洲最高的观光电梯，令珠海这个美丽的滨海城

市尽收眼底。

大厦所在的银桦路是珠海最黄金的地段，集政府、金融、文化、体育、通讯等于一体，该区固定人口30多万，流动人口100万。

数字巨人：12亿元资金和6年工期

现在是一个数字化的时代，数字成为最简洁有力的表达方式。而巨人集团的这座巨人大厦，似乎用这种数字的方式更能将一切表达得更为直观与透彻。巨人大厦，这座被史玉柱最初计划为19层的高楼，在他的一次次的逐层加码中一度经历了38层、48层、64层，最终定夺为72层。

起初的38层设计方案已经获得了珠海市规划局的审核批准，于是投资预算在2亿元人民币的巨人大厦开始了紧锣密鼓的筹备工作。在巨人集团向全社会公开的巨人大厦项目的招标书中，有如下的一些数字化要求和说明："容积率达到4.8，建筑密度保持为20%，用地红线内的绿化面积不得少于30%"，还有诸如对墙面建筑材料、各种功能的办公、起居用房间的全部设计等等的详细要求。总的看来，史玉柱所预备建成的是一座史无前例的巨人城堡。这座以巨人大厦自用为主的大楼，尽管掺杂了些许的商用成分，但仍不为人所诟病的地方便在于，当时的史玉柱似乎并没有太多的房地产情节。至于后来为何巨人大厦在短短的数十天便被大跃进似地一路拔高，虽然有政府的助力，也与当时的环境不无关系。

后来史玉柱回忆说，"当时决定盖72层的时候，我考虑了以下几个背景：第一个背景是珠海当时的房地产还是很热的，特别好卖，那时候实际是一个供方市场，就是谁只要有房子就可以卖得出去，甚至楼花都可以卖得掉，实际那时候是最疯狂的时候，写字楼的价格都在一万五到两万一平方米。第二点是当时珠海

是高定位，当时在修大港口、大机场，还有跨海大桥，国际大公司、大集团都往珠海来，我也被熏陶了，认为珠海肯定是跟深圳一样的，甚至未来是比深圳还好的国际大都市，所以认为市场没问题。另外政府给我们地价非常便宜，按照楼面价每平方米是125元，我认为这个巨大利益在诱惑我，所以我成本就比别人低，利益在诱惑，风险也小，所以就决定做了。”

就在这高楼招标设计得到社会各界广泛关注的时候，云云响应者中的香港巴马丹公司通过海运送来的美轮美奂的设计模型得到了史玉柱和巨人集团的一致首肯。而正是因为这个实力极强的巴马丹公司，使得巨人大厦一再加高楼层所需要克服的许多有关地质、施工、工艺的技术问题一一迎刃而解。最后建设成了平均桩基深度达68米的牢固根基。然而，这一切却并没有带来巨人大厦的稳定。

盖72层的巨人大厦需要12亿元，此时，史玉柱手中只有1亿元现金。“当时的想法是这样的，自己投一亿多，当然实际上最后投了两亿五进去，当时以为我投入一亿多就可以出地面，然后出地面银行就可以提供贷款了，所以在出地面之前，也没去找过银行，银行找了可能也不会贷，因为那时候对民营企业贷款还是限制的。另外我卖了一亿多的楼花。”

按照构想，这个大厦部分以楼花形式出售，集团希望能够很快套取现金，再把得到的现金投资于大厦的建筑工程上，所以，史玉柱认为，在这个大楼上，“巨人集团”要拿出来的钱并不多。然而当这座原计划耗资2亿、建设工期为2年、楼高为38层的巨人大厦却最终被定位为耗资12亿、建设工期6年、楼高72层、总高度300米并誓为“珠海第一峰”的巨人大厦最终未能让史玉柱尝到“一览众山小”的喜悦心情。对于史玉柱来说，这无疑是一个终生难忘的遗憾。

12亿的资金对于当时的巨人，绝不是一个小数目，或者换一句话来说，这12亿对于当时的巨人，是一个根本无法承担的数

目，而史玉柱之所以如此的自信满满，是因为他坚信他的巨人有足够的能力在工程完成之时取得理想的销售业绩，足以给付所有的工程款项。也正因为这样，自信满满的史玉柱没有选择找银行借贷，而是以三年100%的回报承诺在广东和香港发售楼花融资。楼花一词最早源自香港，由李嘉诚首创。楼花也叫楼号，就是房子还没开始动工， 开发商为了尽快回笼资金拿出设计图给购房者认购，这时的房价是最便宜的，但是风险最大，因为在房子的施工过程中会产生这样那样的问题，而这时却是炒房者的最爱。通俗地说来，卖楼花就相当于现在大陆公司卖期房一样，是指未完工的物业（即在建物业）。如果把开发公司已建成的房屋看成建设完成后的果实，那么开发公司正在建设而未完成的建筑物则可看做这一果实的花。由此进一步引申出买“楼花”、卖“楼花”、炒“楼花”等。一般称卖“楼花”为预售房屋，买“楼花”为预购房屋。

1993年，正是中国经济过热发展的时期，只要有房子就能卖掉。甚至连“楼花”都能卖掉。深圳写字楼价格也涨到了一万五、两万。同样是1993年，珠海西区别墅在香港竟卖出十多亿“楼花”。

内忧：危机四伏的巨人

俗话说得好：“花无百日红，人无千日好”，又有古语云：“人无远虑，必有近忧”。正当风光无限好的巨人集团在史玉柱的带领下一举获得政府亲睐，得到政府的重奖时，镁光灯背后的那个史玉柱早已不再光彩动人，令他焦虑与忧心的事情一桩一桩地发生了……

内讧：广东首宗计算机软件雇员侵权案

事情的起因大致可以追溯到史玉柱获得珠海市科技大奖，也就是一辆白色奥迪，一套103平方米的住房以及大约63万的现金奖励。对于这些财物的获得，即使史玉柱本人并不在乎，但身边的人总会有眼红的。不知是不是一种巧合，在史玉柱获奖的几天之后，巨人集团开发部的一批技术骨干先后辞职。这种“倒戈”般的辞职，其理由很简单：劳动的“再分配”问题。史玉柱起初并没有理会这个问题，因为与其委曲求全地平息这一场辞职事件而换来更多人的不满，不如让这些好事者离开。

然而，万万没有料到的是，对于经历过大风大浪的巨人来说，一场几乎有些“灭顶”意味的战争开始了：那些不满的辞职员工中，有不少曾经是巨人研发项目的技术骨干，他们的愤然离去中似乎夹杂着些许怨恨的复杂情绪。于是，其中一位不知名的辞职员工竟将巨人集团开发的技术据为己有，将其擅自转让给了位于珠海之邻的深圳的某电脑公司。再经过包装，成为“某某超级多窗口办公系统”，而该系统竟与巨人的M－6405（M－6404的升级产品）一模一样。无论从技术上，还是程序方面，均如出一辙。显而易见，这次巨人事件与辞职员工不无关系。对于巨人来说，人才的流失早已成为一种事实，而此刻的史玉柱似乎已经无法忍受巨人汉卡的利益入侵。在此之后，面对深圳公司的市场拓展所带来的威胁，史玉柱不得不被迫降价销售巨人汉卡，损失无法估量。

深受计算机软件侵权之害的史玉柱已经有些出奇愤怒了。他无法预料这些掌握了巨人集团核心技术的骨干们还会做出什么样的举动。虽然每个人都有自己的道德底线，但是这个底线的尺度却是不尽一致的。尽管史玉柱不愿意对人性做最坏的猜想，但是捍卫巨人，捍卫巨人的每一寸利益却是他责无旁贷的责任与义务。于是，广东省首宗计算机软件雇员侵权案在史玉柱的万般

无奈中被搬上了法庭。

巨人集团毫无疑问地成为了这场官司的赢家，但是巨人集团的损失却已成为永远的一处伤痛，无法弥补。

“吃一堑，长一智”，对于史玉柱和巨人集团而言，唯一得到的便是一个代价沉重的教训。自从侵权事件之后，巨人集团加强了企业员工的专利认识。巨人集团以书面保证书的方式来约束员工对技术成果的规范使用。根据集团的内部规定，员工在巨人集团参与开发研制出的技术与产品，所有权归公司所有，不得侵占、隐瞒和转让他人使用，并且在离职后一年内不得从事与该项目相同或相关的产品开发。虽然这种成文的规定具有一定的约束力，但这种自律更多地还是取决于员工自身的职业道德水平。史玉柱甚至还通过给予离职员工相应的奖金的形式来“封口”，比如那位涉及泄露技术机密的原巨人集团技术骨干，史玉柱曾经在他离职前给予了 5 万元的奖金，却依旧没有让他“免开金口”。由此可见，对于这种约束，史玉柱的确是仁至义尽了，却又似乎回天乏力，一切只能听乎天命。

危机：两次集体出走

曾经令巨人集团和史玉柱引以为豪的年轻团队，的确给巨人带来了许多的活力、冲劲与闯劲。然而，也正是这样一支团队，却无法经受住利益的诱惑与考验。人才的大量流失为史玉柱和巨人集团所始料不及。

上面提到的集体出走事件已经不是巨人所遭遇的第一次，早在同年的 3 月，一群自恃颇高的年轻人，他们组成团队自立门户，原本雄心勃勃地希望大有一番作为的他们，却在出走巨人后不久，组织涣散，再次各奔东西。如果说前一次的集体出走事件带给史玉柱的是人力上的损失，那第二次的集体出走事件无疑带有更加意味深长的变数。可谓是“赔了夫人又折兵”，不仅仅损

失了大量的技术骨干，还有更多财产上的损失，以及市场的反侵入。

这两次事件，无疑给史玉柱很大的打击，也带给他很多的思考，关于企业管理的思考、关于未来发展的思考……对于史玉柱来说，一个纯理工学科背景的研究型企业家，如何研制适应市场需求的软件对他来说，几乎是囊中取物，但是对于企业管理、人才培养规划等等问题，这个时候的史玉柱只能被称做“门外汉”。这也是之所以在第一次集体出走事件之后时隔不到四个月的时间里，巨人再次遭遇集体出走事件。如果说凡事都要刨根问底地追究深层次原因的话，除了员工们一些个人因素之外，不得不承认的是，巨人集团也必然存在一定的问题。这在哲学里可以用相应的“一分为二”以及“联系”的命题来理解，或者用社会学的想象力来理解，也许更能说明问题。一个人的辞职也许可以用个人因素来解释，但是一群人，尤其是发生了两次一群人的出走，就不能只从个人因素来解释了，还必须将这一事件与其发生的广阔的社会环境与社会背景相联系。

“当局者迷，旁观者清”。史玉柱在早期创建巨人集团的过程中，忽视了团队的利益分享机制的有效构建，加之成立之初的巨人集团尚未形成自身的企业文化，团队成员的凝聚力没有得到有效的提升，这或许更有助于理解史玉柱和巨人集团初期的不幸遭遇。而当时的史玉柱也并非没有意识到这一点，只是囿于初次创业时各种经验的缺乏，尤其是管理经验的匮乏，使得巨人集团在两次集体出走事件中无法以有效的机制对整个事态进行控制。不过值得一提的是，史玉柱从这两次事件中清醒而深刻地认识到了问题的所在，他在风浪面前更是看清了许多企业管理的核心所在，于是他毅然决定实施他的“精神领袖”计划。

冲出难关：精神领袖隆重登场

为了摆脱人才流失的难堪局面，史玉柱开始着手他的“精神

领袖”计划。“擒贼先擒王”，在企业员工凝聚力还一时无法通过尚未成型的巨人的企业文化来实现的时候，“精神领袖”的作用无疑是不可低估的。

精神领袖往往具备两个显著特征，其一，不可抗拒的人格魅力；其二，常人不及的执行力。精神领袖比如通用电气公司的韦尔奇、海尔集团的张瑞敏、阿里巴巴的马云，都是通过人格魅力迅速地集结兵力，成立无坚不摧的创业团队，由此可见，精神领袖是极富凝聚力的活动组织者。得人心者才能得天下，史玉柱尽管不是管理科班出身，但他也是个明白人，并非人们想象中的那种木讷书生。在史玉柱看来，树立精神领袖计划最关键的一步就是找到合适的人选，因为精神领袖不仅只是一种个人魅力所集结的广泛而深入的凝聚力的代表，他还有更深层次的要求：执行力。精神领袖必须具备超凡的意志力，纵使困难如泰山压顶也不会有丝毫松动。作为精神领袖，总是穷尽方法来化解困难。而在精神领袖看来，执行力绝不仅仅只是口号，从容驾御形势使得精神领袖的执行力常常具有神话色彩，殊不知其间包含了多少睿智和经验总结。而备受世人所瞩目的各大跨国企业和上市公司的 CEO 们之所以能取得成功的最主要原因就是他们有着更胜一筹的执行力，他们懂得如何最优化地集结资源来创造企业的价值，并通过企业的光华来升华自己。

执行力在这些卓越的 CEO 看来并不是开几场会或制订一纸方案那么简单，而是通过集结资源后的兵力优先原则快速达到商业目的；是通过自身对企业的了如指掌和对行业的洞悉以及对资本张力的认识，来简化行为和提高效率。执行力对精神领袖而言更是对员工的以身作则，是不让所领导的组织对自己失望。

在对精神领袖的思考中，史玉柱选择了巨人足球队队长张凯作为发展对象。他甚至将自己的总工程师的职位也全权交由张凯接手。

史玉柱的这一放权做法，是很多初次创业者所做不到、也不

敢尝试的。史玉柱的这种魄力，在当时看来的确也需要付出很多的勇气。但在史玉柱的眼中，这个时期的他想到的更多的还是巨人长远的发展。正所谓“风物长宜放远量”，史玉柱想借此机会在放权的同时将更多的精力放在市场上。

外患：生不逢时的巨人

正所谓“前有阻击，后有追兵”，史玉柱的遭遇有些令人同情，面对着内忧和外患，分身乏术的史玉柱用精神领袖解决了前一个问题，却无法依靠自身实力在后一次战役中打个漂亮的翻身仗。

梅开二度：多媒体教育软件的推出

“稳定压倒一切”。对于张凯的上任，史玉柱更多地期望他能在稳定企业的基础上进行技术革新。张凯也确实在这个方面做足了功夫，虽然在这个社会流动日益频繁的社会，人员的流动是不可避免的，但相比巨人集团之前有些不太正常的人才流失来说，此时的巨人已经逐步走上了正轨，而史玉柱对研发部门的股份制改造工作更是带动了项目研究人员的热情。整个巨人上下士气高涨。

“新官上任三把火”，张凯在上任之后除了稳定之前巨人略显动荡的局面，还有一个很重要的任务就是接替史玉柱的总工程师职位，负责推动巨人集团的整体技术革新的运作。相机而动的他在上任不久便不负众望地推出了新的技术项目——多媒体教育软件。

多媒体教育软件这个项目被史玉柱认为是“中国教育界的一场革命”。“革命”这一说法，无疑是史玉柱对这一项目的最高评

价。直至今日，多媒体教育软件仍在市场上尽情地赚取它可观的利润，足见教育软件的开发的确是一项发展前景广阔的事业。

市场便是一切。有了市场，企业才能生存。已经将工作重心从技术转移到市场的史玉柱更是在这个时候拿出当年闭门造车研制第一代汉卡的劲头来投身市场推广工作。对于史玉柱来说，多媒体教育软件无疑是继汉卡之后第二次“咸鱼翻身”的大好机会。史玉柱十分果断地大手笔投入了1000万进行多媒体教育软件的开发，而当时巨人大厦以及他刚刚涉足的保健品业均有些资金告急的情况，进行如此巨大的投入，史玉柱的这一做法不禁让众人着实为其捏了一把汗。

从1993年到1995年这两年时间，巨人集团在珠海和上海两座城市进行了多媒体软件的封闭式开发工程。之所以将研发地点部分地设在了上海，是由于上海的教育水平相对全国而言比较先进。史玉柱不惜花重金聘请了上海市重点学校的高级教师进行教材的编写工作，并以上海的学校为模板进行软件的程序编写。在市场推广方面，史玉柱也不遗余力地着手布置计划。即使从今天来看，史玉柱的这项计划也是近乎完美的：第一，准备阶段完成主流媒体的宣传准备工作，包括报刊广告设计、POP广告设计（POP是Point of Purchase的缩写形式，指的是购买地的促销广告，这是国内外一直广受关注的广告形式）、宣传册的印制、宣传品的定制以及珠海培训会的筹备工作。第二，实施阶段主要将广告铺开，投放单位为各地的晚报、中学生报和青年报。第三，在渠道的扩展计划上，除了按照传统的思路发展电脑经销商，还要开辟以书店网络、百货公司网络、教育系统网络（包括各地各级的教育委员会和直属中学）为对象的直销网络。而在促销的方式上，则采取了展览会和研讨会等丰富多样的形式。

按照正常的思路，好的项目加上好的推广，如此天衣无缝的布置，可谓是“天下无双”。就在坐等丰厚利润滚滚流入巨人大

厦的美梦还没有醒来的时候，史玉柱又遇上了一个大麻烦，而这次的遭遇也带来了史玉柱所作出的一个重要决定：离开这个让他欢喜让他忧的电脑业。

遭遇重挫：巨人泪别 IT

多媒体教育软件的投放并没有如史玉柱想象中的顺利，不仅没有带来他认为的“革命”，反令史玉柱在这上面栽了一个大跟头。一个很重要的原因是，这个多媒体教育软件依靠的是中文之星的支持，操作十分繁琐，而且缺乏硬件载体使得这一套看似完美无缺的软件无法适应市场，在市场上找不着方向的史玉柱已经有些欲哭无泪了。

之前史玉柱还曾尝试进军手写电脑。史玉柱深知技术对于企业的推动作用，他一次次抓紧推进汉卡的更新升级，足见他对这一观点的深刻理解。手写电脑在当时看来，无疑是一项十分先进的技术成果。在今天看来，16 开纸大小的手写电脑和现在轻巧的 PDA 相比的确有些笨重，但在当时，却是炙手可热。据说，当时巨人的手写电脑的销售并不是在珠海进行，而珠海这座新兴城市的一些企业却带着政府领导的“紧俏物资”的批条慕名前来购买手写电脑。到 1993 年底，随着手写电脑和笔记本电脑的跟进，巨人实现产值 1.3 亿元，纯利达到 3500 万元。

然而，这样紧俏销售的局面仅仅持续了不到两年的时间，随着大量企业的涌入和更为小巧的掌上电脑的推出，巨人的手写电脑市场被一再地蚕食和吞并，1993 年平均一台手写电脑的销售利润达 500 元，到了 1995 年已经迅速锐减至 50 元，仅够维持基本的成本以及日常开支之用，并且还需要提供繁杂的售后服务。

史玉柱的这两次市场遭遇并非技术的失误，而是没有强大的硬件支持，相比国际知名的软件公司微软的成功，我们不得不看

到比尔·盖茨相比史玉柱而言潜在的巨大优势——硬件支持。如果在美国，也许史玉柱能和比尔·盖茨一争高下，因为在当时的环境里，美国有着实力强大的硬件生产厂家，而在中国，市场却不尽如人意，缺乏相应的硬件匹配技术的史玉柱只能从一次次软件的开发中赚取短期的利润，然后一走了之。这种缺乏可持续发展的道路对于一个有着远大企业梦想的年轻人来说，无疑是痛苦的，也是无奈的。

史玉柱需要做的不仅仅只是反思，也不仅仅只是不停地开发市场需求的软件，因为硬件支持问题始终是一个制约巨人软件产业发展的瓶颈。而以巨人当时的资金水平，也不可能自创一个硬件生产平台，这成为史玉柱的一根软肋，一处无以言说的致命的伤口。要抚平这处伤口所付出的代价无疑远远比再次承受一次伤口还要来得惨烈。深谙这个道理的史玉柱有些不舍但是却又异常坚定地选择了退出IT。既然无法解决硬件问题，与其在软件行业泥足深陷，不如抽身而退，去寻找另一片广阔天地。

从此，史玉柱卸下包袱，开始为巨人找寻另一条可行之路。

新东方有一句校训："追求卓越，挑战极限，从绝望中寻找希望，人生终将辉煌。"伴着这句话，俞敏洪，这个有着三次高考落榜经历、屡次留学申请失败的普通高校教师，在短短几年时间内便成为中国的"留学教父"，甚至70%的哈佛、耶鲁的中国留学生在见面后都要叫一声"俞老师"。在谈到他的成功经验时，他说道，之前的种种遭遇，其实是生活在让他懂得如何在"绝望中寻找希望"，从而主动地把握自己的人生轨迹。在他著名的成功三段论中，他谈到了逾矩、敏感和宽宏。而逾矩，成为首要的关键。

逾矩，既是一种能力，也是一种方法。它是考验你在绝境处是否及怎样逢生的技巧和能力，只有具备了足够的毅力和成就欲望的人，才能最终达到人生的另一座高峰。而在攀岩的过程中，逾矩所成全的，便是我们过人的胆识和敏锐的洞察生活

的经验。

史玉柱抛开自己的专业所学，以及巨人在软件行业已经打下的还不算浅薄的根基，去寻找另一条康庄大道，这与早年的俞敏洪，似乎有异曲同工之妙。应该说，史玉柱的社会声望高于俞敏洪，但对于大众而言，对俞敏洪的了解似乎更为精到，知道俞敏洪的人都敢不假思索地说他是办新东方的，是做英语培训的，但是知道史玉柱的人却不见得能说出史玉柱究竟在做些什么，巨人在做些什么。在某种意义上，史玉柱这个曾经显赫一时的名字仍然显得十分神秘。这大多是由史玉柱在经历了这一连串的风浪之后开始巨人的多元化战略所致。

多元化战略的始作俑者

史玉柱和他的伙伴当初以电脑软件开发起步创立“巨人”公司，面对创业的艰辛和困难，他们不断地激励自己而得以生存、发展和成功，应该说是可敬可佩的。如果一直迈着踏实的步子继续走下去，巨人会不会成为今天南方的“四通”或者深圳的“华为”我们实在不敢妄下定论，或者连史玉柱自己也不敢夸下海口，唯一可以看到的是，走上多元化转型道路的巨人确实走出了它的万分精彩与无限辉煌。

占领高回报行业战略

在中国，暴利行业已经不是什么神秘的字眼，而高回报行业与暴利行业似乎只是经济学家和社会政策学家们把玩的一种让公众看不明白的文字游戏。或者借用逻辑学的公式，暴利是高回报的充分非必要条件，而高回报则是暴利的必要非充分条件。如此以来，似乎有将问题复杂化的嫌疑。因而，对于高回报行业，我

们姑且看做是暴利行业的优雅的代名词，之所以是姑且看做，因为高回报往往意味着高风险。暴利行业则不尽然，它存在着许多的准入机制，风险性自是低了不少，甚至是无利不往。而它的暴利性质之所以为公众所诟病，更多的是由于它暴利的由来——近似于完全垄断的托拉斯王朝。比如现在提到最多的电讯、铁路、电力等等。

用时下常用的搜索引擎，比如雅虎、百度或者Google，键入暴利行业，一定会得出不计其数的搜索记录，其中对于暴利行业的范围定义，无疑不会超出诸如能源行业、医药行业、保健行业以及一些新兴的IT业等等之外。根据《法制早报》推出的2005年十大暴利行业排行榜，能源、医疗、教育、殡葬、教材、高速公路、有线电视、房地产、网络游戏和美容整形被评定为十大暴利行业。而排行老二的医疗，便囊括了史玉柱所看好的医药与保健品。

保健食品又称功能食品，日本是公认的功能食品创始国。1962年日本厚生省首先提出功能食品的概念，20世纪80年代末又从法律上赋予功能食品的定义："功能食品是具有生物防御、生物节律调整、防止疾病、恢复健康等有关功能因子，经设计加工成对人体有明显调整功能的食品。"我国1997年6月施行了《保健品食品管理办法》。《办法》称，保健食品系指表明具有特定保健功能的食品，即适用于特定人群使用，具有调节机体功能，不以治疗为目的的一类食品。此定义包含三个要素：1、它不能脱离食品，是食品的一个种类；2、它必须具有一般食品无法比拟的功效作用，能调节人体的某种功能；3、它不是药品，不是为治疗疾病而生产的产品。可以说保健食品是介于食品和药品之间的一种特殊食品。随着国民生活水平的提高，人们对健康、长寿有了更高的要求，消费意识也逐步由温饱型向营养保健型转变。

对于保健品行业的超级利润率，怕是没有人不心中有数。直

到今天，保健品行业依然在市场横行无阻，大肆地攫取利润。一位保健品产业的业内人士说，保健品不同于其他药品，靠的就是广告效应。如果没有广告，保健品市场就会减少2/3。但是支付广告需要高额资金，而这笔广告费用最终将会转嫁到产品身上。换句话说，如果一个保健品的广告越多，其产品的零售价格和成本的落差越大。

有证可循的是，2005年6月19日，中央电视台报道了令人触目惊心的“大哈佛代高乐”骗局。广告中所宣传的“美国增高新药”——“哈佛代高乐”，其实不过是吉林省龙井市草仙药业有限公司生产的普通营养补充剂五维赖氨酸片。正是这样一种普通的营养补充剂，经过总经销商湖北新东科药业有限公司篡改广告审批内容后，给它戴上了“哈佛大学研制”的帽子，再加上子虚乌有的权威部门官员和专家的推荐，从而使一盒不过10元左右的五维赖氨酸片，摇身一变成了每盒售价近 500元的“哈佛代高乐”。吃上两个疗程就得近万元。

还有一个最近的案例。说的是前不久，桂林市工商局屏风工商所在查处一起虚假宣传案件时，意外截获了银锭路某保健品店的一本进销登记本。并且记录了店主2005年1月至6月的进销货情况，其保健品大部分为在广州、长沙等地批发市场购买。从记录上看，批发价与其零售价差别极大。如“益壮”口服液保健品，批发价每盒(10支)仅 10元，零售价却为80元，利润率高达700%。

如果将历史的时钟往回拨上十年，排除虚假广告不谈，只怕这个保健品业还是朝阳中的朝阳，利润中的利润，那么前途自是光明得不由分说。史玉柱的这一步，可谓是走对了未来发展的方向。

寻觅：史玉柱赴美挖掘第二桶金

此时，巨人大厦开工的巨资无疑对于时下的巨人是一个填不

完的无底洞。史玉柱的巨人大厦梦一天没有破灭，史玉柱便还要四处地开发项目，获得资金，建造这座美轮美奂的巨人帝国。

史玉柱说，“巨人要寻找新的产业，并向之靠拢。”

这时的史玉柱在政府的帮助下迅速获得赴美签证，并开始频频前往美国，从洛杉矶到华盛顿，从波士顿到纽约，史玉柱抱着必胜的信念踏遍美国，四处找寻投资商。而就在这个不经意的当口，一次偶然的机会，史玉柱竟遇见了自己的同乡兼大学校友袁彬。袁彬在大学毕业后便留美深造，当时已是生物化学专业的硕士了。“老乡见老乡，两眼泪汪汪”。正巧那时的袁彬有回国走走的打算，于是他便和史玉柱一道飞回了珠海。

回到珠海的史玉柱与袁彬时常坐在史玉柱的办公室里，往往一坐就是一整天。由于大门紧锁，员工们谁也不知道他们的老板在和这位来自美国的客人谈论着些什么。私底下流传着许多猜测性质的小道消息，有的在传史总准备从IBM进口硬件，和微软、英特尔谈软件合作，有的则认为史玉柱准备将软件技术全数转让，然后坐收利润分成和股份分红，一时之间，什么样的传闻都有。然而当史玉柱在数天之后走出他的办公室向所有的员工展示和介绍他书架上所摆放的一瓶瓶的生物制品时，不禁令所有的人都大跌眼镜。

然而对于员工们那异常惊讶的眼神，史玉柱依然显得十分的从容淡定。他开始眉飞色舞地向大家介绍这种在美国和日本已经风靡有如狂潮的生物制品。史玉柱的这一表现其实已经十分清楚地表明了他的态度：他要做这个项目。

而这个项目真的成为了史玉柱发迹的第二桶金，并且伴随着脑黄金的名字，史玉柱再度成为媒体追捧的对象。

号角鸣起：史玉柱策划三大战役

2000多年前的战国初期，魏国大商人白圭曾经提出“吾治生

产(做生意)犹孙吴用兵”的说法。根据《史记·货殖列传》记载，白圭做生意，“乐观时变，人弃我取，人取我与”，捕捉商机迅捷，“趋时若猛兽挚鸟之发”，同时“与用事僮仆同苦乐”。正因为他经商如用兵，讲求谋略，建立了一支上下同心的团队，因而受到了包括红顶商人胡雪岩等众多商人的推崇，成为天下商人的祖师爷。

从已经低靡不振的计算机行业退出，转而投身高回报率的保健品和房地产业，这样的大转弯似乎让人有些惴惴不安，巨人从一个专业的计算机领域跨入到一个全新的对于他们自身来说也是有些陌生的领域，成功的几率究竟有多大，谁也不敢打包票。况且那个时候这种转型成功的案例也是少之又少。在同一时期，国内唯一可考的便是1994年从羽绒品制造转型到家电制造的格兰仕。格兰仕今天的成就无疑是有目共睹的。在很长一段时间里，在国人的心目中，格兰仕成为了微波炉的代名词，就像提起电子词典便即刻联想到文曲星这个品牌一样。格兰仕的正式转型是在1994年，所以对于同时代的史玉柱和巨人集团来说，并无多大的参考价值。因为在这么短的时间内谁也无法预见成败。唯有经历了时间的历练才是最好的证明。事实证明格兰仕赢了，而史玉柱也并没有输。

此时的史玉柱将巨人的整体产业定位为：以电脑作形象，巨人大厦作投资，保健品出效益。史玉柱将巨人的发展分作三大体系：电脑、医药和保健品，这也是巨人集团历史上所谓的“三大战役”。

第五章

脑黄金战役

远航的水手之间有一句话，“在大海上航行的船没有不带伤的。”同样的道理，在商场上厮杀的没有不经历失败的。而最后的成功在于你还有没有失败了重新来过的决心与勇气。

一个障碍，就是一个新的已知条件，只要愿意，任何一个障碍，都会成为一个超越自我的契机……

转型：进军保健品市场

如何从绝望中寻找希望，关键在于找到自身的突破口，化被动为主动，化腐朽为神奇。

有人评价说巨人的突然转型是史玉柱一时的心血来潮，想必那只是无端的揣测而已；也有人说史玉柱告别电脑业是看见国外保健品市场的火爆而内心蠢蠢欲动的结果所致，想必这也只是片面之词。

“没有调查就没有发言权”，如果没有一年前的巨人生物开发公司的成立，恐怕史玉柱的所有作为都将被视作一次头脑发热的决定。史玉柱的远见卓识仿佛是葬身金字塔的神秘埃及法老，永远无法被人们所参透。

伏笔：一年前的巨人生物开发公司

史玉柱之所以将那些瓶瓶罐罐展示给他的员工，并不厌其烦地向员工们介绍，其目的无外乎要让他的员工们明白，这个项目有着多么美好的发展前景。

史玉柱的这一举动并非只是一时冲动，而是经过了他一定时期的酝酿。

1993 年 8 月史玉柱一手建立的巨人生物开发公司便是一个明证。早在那个时候，史玉柱已经将目光瞄准了保健品这个行业。

在史玉柱看来选择做保健品可谓是理由十足：其一，保健品市场成倍数增长趋势，他预言这将是 21 世纪发展最快的三大产业之一，可以说，在早已迈过了 20 世纪、21 世纪这个世纪分界线的今天，我们仍相信史玉柱的这番思考是正确的。当你打开电视机、翻开报纸、走进商场、超市或者药店，随处可见的便是种类繁多、功效神奇的保健品。保健品市场的发展规模还在逐步增长，这早已是一个不争的事实。其二，保健品市场的进入机制受限较少。而保健品市场又是一个能够快速启动的市场，只要保健品企业能够提供符合市场需求的、较好的产品，再加上到位的广告宣传，保健品行业的高回报率定能在短时间内体现效益和价值。保健品的开发和生产成本也远比电脑业低得多。美国火热的保健品市场运作也带给了史玉柱不小的憧憬和期望。其三，相比较巨人一直从事的软件开发行业，保健品更具有受众面广，消费群体庞大的特点。也许并非每个人都要用到史玉柱的软件，但是对于保健的需求，却不会被任何人拒绝。加之那个时候正值改革开放的初期，一切刚从计划经济向市场经济转变，人们的需求心理一下子得到了真正的释放，对于这类需求将会自然而然地更多地处于一种购买的本能。

此外，之所以将健脑产品作为首选，史玉柱也是颇具深谋远虑的：在当时的保健品市场中，健脑产品尚属空白。而如此一来，

进入缺乏竞争对手的市场无疑让史玉柱和巨人快速盈利的胜算更大一些。

脑黄金：让一亿人先聪明起来

于是，做事情一贯雷厉风行的史玉柱在做出了进军保健品行业的重要决定之后，便立马召集相关的策划人员召开了类似今天的“头脑风暴”的讨论会，集思广益。然而在史玉柱看来，效果似乎并不明显。于是史玉柱把房门一关，掳起袖子自个儿冥思苦想起来。

也许史玉柱天生的特立独行养成了他独自思考的习惯，一刹那的灵感往往萌发在寂寞独处之中的苦苦思索。当改革的春风正吹遍整个神州大地的时候，邓小平那句著名的“让一部分人先富起来”的口号不禁深深地刺激着史玉柱的神经，使此刻的史玉柱由此联想到了“让一亿人先聪明起来”的伟大口号。

说到口号，里面可谓是大有学问。一个有力的口号可以影响一个时代，成为一种经典。比如新科电器的一句“没有最好，只有更好”，不仅作为企业永恒的终极的追求目标，更是被许多的青年立为座右铭，流传久远；美特斯·邦威的“不走寻常路”，成为当今标榜个性、独立的青年们所认可的一种生活方式，而美特斯·邦威企业本身也一直以特立独行的理念和风格在不断地发展并前进着；2000 年悉尼奥运会上，中国移动的系列广告更是用“我能”这句口号唱响了全世界，宣告着一个“我能”的中国时代的来临……

口号，意味着一个起点，意味着一种机遇。“让一亿人先聪明起来”这个口号无疑是响亮而大气的。

布局：史玉柱筹划脑黄金战役

纵观史玉柱的发迹史，史玉柱更多的时候是作为一个营销

高手的身份被我们所认同的。他的营销能力从他第一次踏足电脑业开始便已“小荷才露尖尖角”，他良好的判断力能帮助他准确分析和认识布局中的重要要素，并施以重拳出击，以此达到全胜。

已经在商场有过打拼经历，并也颇有眼界的史玉柱以其一贯的作风开始快速地策划脑黄金的营销活动。史玉柱的营销策划向来是逻辑严密、一环紧扣一环。这一次的策划当然也不会例外。根据史玉柱的安排，脑黄金的营销方案按照如此的思路顺延铺展开来：

首先，完成脑黄金的功能定位和产品定位。根据史玉柱和大家的讨论，一致同意将产品命名为巨人脑黄金。这种命名或多或少带有些中国特色。在国人的眼中，黄金无疑是价值的一种象征。也正是如此，来自韩国的三星也入乡随俗地将其生产的硬盘命名为“金盘”和“银盘”两个系列，也是看准了国人崇金尚银的这种心理。脑黄金被史玉柱这么一开发，俨然成为DHA（二十二碳六稀酸）的俗名，这在生物化学的历史上，以一种产品的命名作为人们日常生活中对其的俗名称呼，是一个十分罕见的现象。

接下来，便是有关产品项目的报批，以及生产、卫生、宣传等等诸多繁杂琐碎事宜的完成。这其中还包括产品的包装与宣传。不得不承认史玉柱别样的思维方式，史玉柱的高效管理方式在此得到了充分的彰显。史玉柱将报批的任务交给了自己的亲信李宁，而广告的任务则交给了自己的得意部下高柱。报批任务曾令李宁过着朝五晚九的颠倒式生活。在广东省相关卫生部门审批时，因一时之间找不到有关数据的索引文献，李宁弄得手忙脚乱。多亏远在美国的袁彬远水救近火，将美国国会通过的“脑的十年”的议案以及一系列资料通过传真迅速地发往国内，才使得报批得以大功告成。而广告的这一环节在进行过程中更可谓是险象环生……

广告攻势：巨人再度翻盘

如果说当年靠汉卡M－6401发家的史玉柱拜广告所赐，那么对广告情有独钟而又念念不忘的史玉柱和他的巨人集团自是不会轻易离开这个所向披靡的利器。

在“巨人”有这样一句话：“巨人没有固定资产，所有的钱全部投入无形资产的宣传上。”这一点想必所有对1994年巨人广告怀有印象的人都深有体会，在那一年看到的广告基本上是“巨人”这个品牌，但是对巨人究竟是什么却不甚了了。这就是巨人，它用悬念来吸引着世俗大众的眼球，然后奋力出击……

终止符：巨人广告遭遇全面“封杀”

1994年5月下旬，珠海巨人公司“巨人健康大行动”的系列广告以难以望其项背的规模与密度在全国各省的报纸上推出。如此的大手笔在当时可谓是空前绝后，即使到了1998年和1999年互联网开始兴起，“.com公司”开始用投资往广告上砸钱的时候，那种速度和规模也不见得能与史玉柱一拼高下。

当轰炸机、坦克、炸弹、军鞋等具有强烈视觉冲击力的广告画面出现在各大报纸上时，引起了全社会莫名其妙的骚动以及诸多版本的议论和猜测。

一个半月之后，也就是1994年7月10日，国家工商行政管理局广告监督管理司称，这些广告造成了不良的社会效果和政治影响，并随即发布紧急通知暂停发布“巨人系列广告”。

从这个历史时间开始，巨人公司斥资两千万元人民币的“巨人健康大行动”系列广告在报纸上瞬间销声匿迹。显而易见的结果便是：巨大的资金投入并没有取得理想的广告促销效果。

“成亦萧何，败亦萧何”，一帆风顺的“巨人”这一次十分深刻地体会到了这句古训所暗含的全部意义。而在距国家工商管

理局广告监督管理司发布紧急通知之前，巨人集团还有些志在必得的场景依然历历在目：1994年5月上旬，几乎全国每家大报门前都出现过一位挟着厚厚一叠广告图样、手持巨额支票的巨人公司的广告人员，当他们向报社递上支票的同时都毫无例外地提出了一个相同的要求：

在未来一至两个月内，以尽可能大的版面（最少半版、直至整版甚至两个整版的面积）连续不断地刊登他们的系列广告。

如此巨额的投资，如此超强的密度，如此刺激大脑神经的画面令许多报社的广告部门不禁有些目瞪口呆，而面对着“巨人健康大行动”这七个重磅黑体字，此时的他们绝对没有意识到这个看似简单而干脆的广告将会引起一场席卷整个社会的大争议、大风波。

巨额支票是最好的开路杖。1994年5月中旬，全国省级以上报纸纷纷登载了巨幅“巨人健康行动”系列广告，画面一天一个，花样不断翻新，面积不断加大…… 唯一不变的只是那异常醒目的七个重磅黑体字——“巨人健康大行动”。

据了解，仅在1994年5月18日、19日两天，巨人公司所支付的报纸广告费已高达五百万元之多。

正当“巨人广告”以迅雷不及掩耳的速度在全国知名省报全面铺展开来的时候，这一现象也引起了许多专业广告人的关注，曾有一位资深广告人在当时指出：“这是一场在错误的时间、以错误的方式发动的一场错误的广告攻坚战。”他说：“如果他们能成功的话，那首先要感谢运气。”

按照巨人公司的预计，这场被称为电脑、药品、健康品“三大战役”之一的“健康战役”打响后，有可能使该公司成为真正的巨型企业，“巨人”的利润将以亿为单位。 而此次广告系列行动则是“健康战役”的第一“冲击波”，也是巨人公司有史以来最大规模广告行动——先期预算两千万元人民币。然而，广告并非一把万能钥匙，广告能让史玉柱“好风凭借力，送我上青天”，

也能使巨人集团独自品尝“年年岁岁花相似，岁岁年年人不同”的个中滋味。

惊叹符：巨人广告被指违法

此次的巨人系列广告，对于巨人公司具有十分重要的作用。有一事例即可证明：巨人广告公司承接“巨人健康大行动”系列广告制作后，以最快的速度制作了一批又一批广告作品，但皆被巨人总裁史玉柱全盘否定。直至系列广告全部定稿，据统计被否定的作品在千幅以上。巨人广告经理曾戏称这是一次“集体屠杀”。

在巨人广告公司最初设计的128个“巨人健康大行动”系列广告中，有几个广告创意引起了无数人的好奇：

其一，巨人拿起一只宛如苹果般大小的地球，不知被谁啃下一口，于是，欧洲无处寻觅。

其二，三辆标有“医药”、“电脑”、“健康”字样的重型坦克昂然屹立，黑大而略有夸张变形的炮口使人感到战争那令人窒息的火药味浓浓的气息。

其三，一只硕大的军靴踏向人类文明的发源地——埃及。“斯芬克斯”在靴底下显得渺小而无力，紧跟着的便是美利坚的贝佛利……

其四，一架巨大的标有“巨人”标记的“B－52”轰炸机出现在一个现代化都市的上空，一连串标有“电脑”、“医药”、“健康品”重磅炸弹倾泻而下。

其五，世界名人手挽手，昂然向前，爱因斯坦手持“巨人报”，撒切尔夫人、里根、卓别林、玛丽莲·梦露等七位名人走在前面，而后面的四个脑门则使人猜测，有二战元凶，还有克里姆林宫最后的旗手……

在这些充满了“战斗”、“刺激”的强烈视觉冲击的图像的一角，人们能看到一排并不引人注目的小字——“巨人宣言”。在

"宣言"的小字部分，巨人公司的说明部分这样写道："巨人公司以提高民族体质、推动健康产业发展为己任……巨人斥资 5 亿元，强力启动健康、医药产业，优秀的产品群使巨人有信心在两年内实现高科技产值超百亿元，成为东方巨人……巨人从人民中来，为人民服务……巨人发展高科技造福人民。"

比"宣言"更小的字号则介绍了他们此次广告行动的主角——几种新的健康品：脑黄金、补钙、吃饭香……

文字入天堂，图像进地狱，不幸的是，对于大多数阅读了该则广告的读者而言，人们印象最深的却是"地狱"。心理学的认知理论告诉我们，人们的记忆神经总是会更倾向于记住那些给他们带来痛苦、惊恐等负面刺激的事件。这也是为何在巨人广告登出不久的 5 月下旬，《重庆晚报》有文字工作者载文批评"巨人广告"，称巨人广告使人们想起了日本人在 50 年前对这个城市的轰炸。广告使人感到历史的羞耻与愤怒。闻风而动的广东一家金融报纸《华商时报》也随即撰文指出：巨人系列广告中有的广告不健康，存在着错误导向，与和平环境相违背。媒体相继开始炮轰巨人系列广告，一时之间，巨人系列广告卷入了媒体无休止的声讨之中，天津的《北方市场导报》也向巨人发难，认为巨人系列广告骇人听闻，用不良以至恐怖的方式给人造成不良的影响。

随着媒体一浪高似一浪的口诛笔伐，在舆论喉舌的巨大压力下，巨人系列广告被国家工商局下令暂停发布。国家工商局发布的紧急通知认为："珠海巨人高科技集团近来推出的所谓'巨人健康大行动'系列广告，其中一些广告创意内容在全国引发了众多的猜测和谈论，造成了不良的社会效果和政治影响。为此，特紧急通知各地，立即暂时停止发布珠海巨人高科技集团公司'巨人健康大行动'系列广告。何时恢复，另行通知。"

而此后不久，巨人系列广告中的飞机篇、坦克篇、大跳篇、大手篇、巨豹篇、名人手拉手篇便被确认为违法广告。这些广告

算是被推上了绞刑架，无法完成光复巨人的重大使命了。而船迟又遇打头风的巨人还被大连市工商管理局依据《广告法》的有关规定进行了罚款两万元的处罚。

在媒体公开采访中，国家工商行政管理局广告监督管理司副司长郑和平先生认为：在巨人系列广告中有的广告违反了《广告法》第 7 条关于禁止刊登荒诞、反动、淫秽内容广告的规定以及第 3 条广告应符合社会主义精神文明的规定。他还认为，在巨人广告中“名人手拉手”广告还存在侵犯名人肖像权的问题。

而轰动一时的“巨人健康大行动”广告却从此销声匿迹，但这并非巨人广告的句号……这也意味着巨人仍会将广告进行到底。

转折符：巨人广告亡羊补牢

在巨人公司的一份资料中，曾经这样写道：“在巨人超常规发展过程中，巨人广告所起的作用，做任何评价都是不过份的。从某种程度上讲，是巨人广告塑造了巨人今日的辉煌。”纵观“巨人”的成长发展史，无疑广告成为“巨人”催肥的重要养料。巨人总是重复着这样的套路：每当推出一件新产品时，总是伴随着大手笔的巨额广告投入。而广告的每一次出色发挥都令巨人获得了世人瞩目的成功，以致经济学家和新闻界创造了一个新名词——“巨人模式”。 所以这一次的巨人系列广告并不是一个终点，巨人仍在践行着它的广告模式。

据悉，截至工商部门暂停“巨人系列广告”通知下达时，巨人公司两千万元广告经费已几乎全部投入，但市场销售则远未达到公司预计期望值。据巨人集团财务部门的估算，由于这次广告投放失败，巨人的间接销售损失已超过亿元。而北京地区巨人系列健康品的销售只达到预计的 50％左右。

巨人广告所引发的这种商业营销现象，既是一种经验，也是一种教训。经验之处在于，“一家靠高科技发展的企业，在它步

入市场时，不可能不去借助广告手段。”众所周知，巨人集团是靠高科技发展起来的，创业过程也是异常的艰辛。在珠海这一特定的环境下，巨人集团不断运用科技手段，依靠员工不懈的拼搏精神，走上了一条依靠科技不断提高效益的发展道路。巨人的经验是社会的财富，而运用广告手段将科技开发的产品推向市场亦是必然。而强调视觉冲击与震撼力，强调“密集轰炸”的巨人广告并没有错：“我们的广告一直是特别强调视觉冲击力和画面的震撼力，显然，我们这次广告做到了这一点。”巨人公司一位管理人员如是说。作为资深广告人的刘翊先生也并不否认巨人广告确实具有视觉震撼力。如果说一定要在广告中找失误的原因，巨人广告的错便错在，用巨人公司北京经理的话来说，就是“此次广告的创意有一种强加于人的感觉。”

银河影业的制作片人刘翅先生认为，巨人广告用轰炸机、坦克等战争的信息符号去表现健康这样的主题，从广告学的角度来看完全违背了广告与商品之间的对应关系。这是在广告创意上出了问题。但巨人是否正想借此突破广告创意的传统呢？作为普通大众的代表，有一位中年男子评价“巨人健康大行动”广告时这样说道：“巨人的广告看上去像一个美丽少女戴上了丑陋的面具。”他表示无法理解一个高科技的公司为什么不用科技形象塑造自己的企业，而采取这种有些极端的表达方式。

巨人现象作为一个有趣的广告营销案例，不仅吸引了广告界的关注，也引起了营销大师们的兴趣。

北京商学院冯中越教授认为：从巨人广告中可以看出，广告创作人员导入了大量西方广告的设计理念，但是却忽视中国观众的接受能力。“只追求形式的轰动，而不考虑观众的接受能力，不考虑我们时代的民族文化的特征，这或许是巨人广告失败的重要原因之一。”

北京商学院研究生部主任李纯先生认为，巨人的轰炸机、坦克等广告试图用一种强烈的感官刺激来达到其促销目的。事实

证明，这种做法不但不能达到目的，而且将会直接损害巨人公司的整体形象。

市场营销专家唐立军先生认为：广告的本质是要拉近产品与消费者之间的距离。健康品作为特殊的商品与消费者之间的距离与其他商品相比要大得多。因此，健康品的广告所负载的技术任务也就重得多。他还认为：“广告通过媒体传播之时，它就应承担社会责任和义务。广告不仅要受到法律的监督同时还应受到道德的约束。”

而根据国家工商局的一位负责人的介绍：在国外，广告法之外，广告还受到行业协会的约束，对于一些新的创意，新的广告形式是否会对社会产生不良影响都要通过行业协会进行确定。行业协会弥补了广告法律的一些缺陷。而中国目前的广告协会尚不具备此条件。

对各方面的种种议论，巨人集团可谓是受益匪浅，这么多各行各业的专家免费为其问诊，在无形中也为其如何治愈伤口提高了信心。

史玉柱对于外界的诸多批评和讨论表示欢迎，这可以看出成大事者所必备的大气已经在这个书生身上初显端倪。史玉柱在巨人集团内部主张以此为契机对宣传进行反思。他认为：从广告的商业效果来看，巨人广告大行动确实存在着问题。首先是整个创意给人以强加于人的感觉，有太多的霸气；其次是运用视觉符号时对大众的接受能力考虑不够。

史玉柱向外界宣称说：“巨人公司正在努力改正这一切，新的广告将会在合法的前提下，重新创意。”向来说到做到的史玉柱在 7 月 10 日巨人公司系列广告被终止之后，便开始马不停蹄地为新的广告设计奔忙起来。于是，在接下来的日子里，史玉柱重新策划了一个广告促销方案，并以最快的速度付诸实施。奇迹出现了：一个月后，“脑黄金”全国叫响。

八月中旬，当巨人公司抛弃了战争与政治的符号，将极易令

人产生战争联想的“飞机”、“坦克”换成一个个可爱的儿童重返报纸版面时，这一亲和的形象，在市场上立刻见到它的效益。“巨人”新的广告在市场上引起了十分积极的回应。这一次，巨人公司的经营人员终于得到了广告所带来的盈利。

值得注意的是，该公司更换广告后，其广告营销战术也进行了修改：从“全面进攻”变成了“重点进攻”——集中精力大做“补钙”和“吃饭香”的广告。

让我们不妨来回忆一下这些让史玉柱和巨人再展笑颜的颇具亲和力的保健品广告吧：

——胖墩墩的小男孩们站成一排。广告语为一排字幕：“我们需要补钙”。

——一个满嘴沾满米粒的小男孩露出灿烂的微笑，广告语仍为一排字幕：“还是吃饭香”。

据了解，巨人公司更换广告，并重点推出“补钙”、“吃饭香”广告后，这两个品种的销售量直线上升。销售额已达 7 月份的两倍。

“利用正面的广告符号，广告的促销作用确实得到了发挥。”

“巨人公司调整广告后收效明显，并准备在汲取教训的基础上再推出几个新的产品广告”。

“我对巨人公司健康品的内在质量充满信心，只要广告到位，相信我们会很快走出阴影，重新建立成功。”

这是史玉柱成功走出巨人广告遭封杀事件后对媒体说起的不多的几句话。这位曾经书生意气的创业家已经逐步走向了企业家的成长路径。

营销渠道：多算胜，少算不胜

《孙子兵法》指出："夫未战而庙算胜者，得算多也 ；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜。"只有在战前对决定战争胜负的各种条件进行充分的"庙算"，作出正确的决策，才能在战争中避免失误而稳操胜券。同理，在商业竞争中，只有充分"庙算"才能趋利避害，克敌制胜。

前途未卜：深穗试销

循着史玉柱一贯的思路，伴随着广告强烈攻势下的巨人开始了市场抢滩行动。

1994 年 5 月 8 日，巨人立足于本土的试销战术开始实施。史玉柱在深圳和广州这两处他十分看好的市场发动了猛烈的进攻。在他看来，"保健品市场，华东、华南的消费水平最大，是我们的主攻方向"。

起初，试销的结果却并不尽如人意。虽然在广东，巨人投入了数额最大的一笔广告费用。这时的史玉柱什么也没有说，只是十分平静地将一面黑色锦旗交给了该区的负责人。史玉柱的激励政策显得十分地特别，对于完成销售任务最好的前五位，史玉柱给予金光灿灿的奖杯以示表扬，而对于末尾的五位市场开拓部队，则交以黑色锦旗一面，上书烫金的"倒数第 x 名"字样，令人无地自容。史玉柱的激将法果然奏效，羞耻感更有助于发愤图强、迎头赶上。接下来的情形便是史玉柱所希望见到的场景：广东地区所有工作人员都进行紧张备战，因为销售部接到了来自上级的死命令：提货必须提前三天通知，以防出现货品短缺的情况。

作为脑黄金战役的最前方，广东的试销无疑是这场战役的晴雨表。只有赢了广东，才有全胜的希望。对此，史玉柱寄予着很大的希望，在他看来，脑黄金战役发动全国总攻的成败在此一举。

在这个风暴式的五月，伴随着疯狂的广告宣传和别有用心的媒体宣传，史玉柱期待的“火爆”终于来临了：市场也开始疯狂起来。

风云突变：半路杀出个程咬金

竞争无时无刻不存在，即使在史玉柱早先看到存在空白的健脑市场，也开始出现竞争者。竞争并非一件坏事，唯有竞争才有进步，才能快速地成熟。正如战争年代的年轻人比起和平时期的年轻人来说，更容易在短时间的磨练中取得进步和发展。所以，脑黄金所遭遇的这一战从某种意义上来说，对于巨人的发展大有裨益。在训练他们积极应对挑战的同时，提供了许多的经验和遇事从容、快速反应的果敢作风。

在华东地区，尤其是江苏、浙江两省，脑黄金从一开始进入便遇到了劲敌：来自北京的多灵多鱼脑精。

这场对峙从广告开始。多灵多以在江苏投入100万的架势叫板脑黄金，而不甘示弱的史玉柱更是拿出了双倍的资金砸向广告。对峙双方的第一回合的较量，便在宣传阵地上大展拳脚。在当时的焦点战役中，针对多灵多直言承诺的“五盒一疗程”，巨人脑黄金打出了“四盒见效”的鲜明旗帜。此外，为了适应保健品市场的实际购买需要，史玉柱还别出心裁地推出了两盒装和五盒装两种包装精美的巨人脑黄金礼品盒。对“礼尚往来”的中国传统有切身体验的史玉柱用这一招激起了市场的购买激情。再者，相对于多灵多的纯胶囊制剂保健品，巨人脑黄金采取了胶囊加口服液的生产工艺，使得消费者在口感和心理认知上更易接受。因为液态制剂相对于胶囊来说，更容易被人体所吸收。基

于国人的这种认识，史玉柱在华东地区的市场上站稳了脚跟，并打下了举足轻重的江山宝地。

乘胜追击：脑黄金遍地生金

随着广东深穗两地的试销成功，在史玉柱这位元帅的指挥下，全国范围内的总进攻开始了。随着排山倒海的广告宣传、万马齐鸣的媒体舆论，气势磅礴的巨人广告在不断地冲击着人们的眼球、刺激着人们的神经。

1994 年 10 月 18 日，巨人脑黄金的试销在华东地区正式拉开了序幕。华东历来是保健品市场规模最大、成就最高的兵家必争之地，而市场的潜力和市场的竞争力成正比，也就是高风险带来高回报。正是以上原因使得史玉柱不得不亲自披挂上战场、亲自坐镇指挥华东地区的实战。

由于华东地区市场的特殊性，史玉柱采取了迂回包抄的战术，先避而不谈脑黄金的产品，而是将历史性地回放巨人的发展以巩固巨人在大众中的良好形象，然后采用新闻发布会的形式分别在六朝古都南京、国际大都市上海、淝水之战的合肥以及“上有天堂、下有苏杭”的杭州相继召开了“巨人科技产品新闻发布会”。利用电脑企业启动市场的惯常手法，也很类似于后来搜狐的张朝阳，史玉柱频频在公众媒体露脸，充当巨人脑黄金的优秀讲解员。其时刻微笑的面容和旁征博引的解说，无疑为产品的宣传锦上添花。而身为巨人的老总，竟能对这等事务亲历亲为，足见巨人积极入市的姿态，巨人脑黄金的形象一下子被坚不可摧地树立起来了。

在华东地区，巨人脑黄金仅仅用了一个月的时间，不但将计划销售的 3000 件货物售罄，更为重要的是，在华东地区，脑黄金打响了巨人保健品的品牌，其速度之快，不禁令所有人瞠目结舌。

然而，史玉柱的经营意识似乎比脑黄金在市场的销售速度还要快。1994 年 11 月 18 日，史玉柱开始全面启动全国市场。早在华东地区试销期间，史玉柱已布置好整个营销计划的全局安排，即在试销期间，其他地区的分公司完成企业注册、广告审批、部门组建等所有准备工作。“欲善其事，必利其器”，除华东之外，史玉柱规划中的华南、中西、西南、华北和东北这五大片区在一个月内迅速完成了筹备工作，万事俱备，只欠史玉柱的一声“东风”令下。

在 11 月 18 日这个史玉柱精心挑选的良辰吉日，巨人发动了声势浩大的全国总攻。巨人在这一天席卷神州大地。在史玉柱的“大棒加黄油”的政策下，各地的营销部门纷纷使出浑身解数，年轻人敢闯敢拼的勇猛劲头成就了脑黄金的市场扩张。

颇有意思的是，史玉柱当真将这场脑黄金战役看作了一场战役，也当真将自己看成了这场战役的总指挥，在他的办公室里，赫然挂着一副从房顶垂到地面的巨型中国地图，每建一个地区分公司，史玉柱会亲自在地图的相应位置上贴一颗星，而每当地区分公司的回款超过 100 万时，史玉柱就在那个地区添一个圆圈。对于这个圈圈点点的工作，史玉柱从不让其他人代劳，视之为极其严肃的大事情。

脑黄金战役从 1994 年 5 月 18 日到 1995 年 2 月 18 日这整整 9 个月时间里，在供货不足的情况下，依然达到了回款突破 1.8 亿元的令人叹为观止的惊人成绩，让人不得不对史玉柱这个营销奇才刮目相看。

第六章

巨人大厦的“倒塌”

《尚书·大禹谟》中有一句名言：“满招损，谦受益。”意思是说，自满必将招致损失，谦虚则使人时时受益。

巨人发展的一帆风顺让史玉柱忘记了前方的风险，直至有一天巨人危机的来临……

直至失去我们所固有的某些东西的时候，我们才突然对这个问题产生怀疑，我们怀疑命运的不公，感慨人生的无常，甚至开始沮丧，殊不知任何的不满和厌倦只是在对我们的人生做无用功，但我们的人生不会因我们所持有的怀疑、感慨以及沮丧而有任何的改变和起色。

浮华背后

断货！断货！巨人的第一仗打响之后，几乎所有人都沉浸在幸福的喜悦之中。

史玉柱是一个做大事的人，他是一个狂热的野心家，他的百亿计划和三级火箭充斥在巨人的经营思维之中，他要让巨人成为真正的巨人，他的目标只有一个：快，快，再快一些。

然而，欲速则不达。

断货！断货！

5月的火爆局面既在史玉柱的意料之中，又在史玉柱的意料之外。在重磅推出巨人脑黄金，初步占领保健品市场之健脑这一市场之后，史玉柱开始全面进攻整个保健品市场。正所谓以点切入突破，再加之全面进攻。

照这个思路，巨人集团在脑黄金火了市场之后，快速地推出了12个系列的保健产品：巨人吃饭香、巨人补钙、巨人肝黄金、巨人银杏、巨人养胃、天然维他命、脑黄金奶粉、巨鲨软骨、胡萝卜素等等，这种营销方式的确体现了史玉柱的精明。然而可惜的是，史玉柱是一个很不错的营销专家，却并非一名出色的生产管理专家。

尽管在史玉柱的构想中，巨人只是一个品牌，巨人只卖货品，却不生产货品，以求做到短期内效益的最大化。然而产品的授权加工却存在诸多问题。别的不说，光是生产型企业的一些常见问题就足以令巨人骑虎难下、无比难堪。生产型企业的车间经常出现原材料短缺、零部件不配套、生产计划频繁调整、生产过程不连续等现象。采购部门不能按时、按量、按质供货；仓储部门不严格验收货物，次品原料到了车间加工时才发现；计划部门既不对全厂进行能力需求分析，也不对制造资源实行优化配置，所编制的计划难以对企业生产经营管理实行有效的规划和控制；生产车间也各行其是，不严格按照计划部门下达的计划来组织生产。

销售和物流企业里经常有几十张票据满天飞。账上显示有库存，仓库里却找不到；仓库有长期没动的货物想处理，但账上已经没有库存。刚刚大盘点过，马上又出现货物与账面不符。为了解决这些问题，有的企业采用了计算机管理，全面引进了管理信息系统，但旧的问题没解决，新的问题又出来了。由于计算机操

作不当又产生了新的数据库与手工账和实物都不符的问题。有的企业为了防止差错，增设了每个环节的人工审核和清点程序，但问题依然没有解决，商品周转速度却下降了。

对于这些问题，史玉柱和他的巨人也未能幸免。所以“断货”成为一段时间以来巨人集团销售部最常用的一个词汇。并且由于产品已经发展到12个类别，这样一来，更易造成需求和供给的矛盾。订单加工的生产方式带来的是零库存、零风险，但对于生产实力薄弱的加工厂来说，慢节奏的生产远远不及市场的快速反应力，由此带来的延迟效应尤其不可忽略。

如果只是生产解决不了供应的问题，也许巨人还可以开心一笑，为自己的保健品市场感到无上自豪与欣慰，而如果问题来自于生产环节的操作不得当，来自于组织管理的缺乏和配套措施的不完善，巨人也许就不应这么乐观于这种一时兴起的火爆场面了。当然，这时几乎所有人都沉浸在战役告捷的巨大喜悦之中，无人察觉墙面背后即将爆发的巨大裂纹。

百亿计划与“三级火箭”

1995年3月31日，在“三大战役”正式打响之时，伴随着断货风波，史玉柱开始部署他的百亿计划。即巨人的二次创业分两步走，1995年力争完成10个亿，1996年完成60个亿，1997年则必须全面实现企业的百亿产值大计，一年一大步，一年上一个新台阶。

早在巨人成立之初，史玉柱便提出过“东方的IBM”的目标，以及“2000年达到企业资产超过百亿”的目标。而此时的史玉柱似乎已经被胜利冲昏了头脑。在推迟一年实施计划的同时，竟将目标向前挪移了三年。史玉柱的三年三大步的计划似乎有模仿邓小平的三步走战略的嫌疑，但是邓小平的三步走是要走很长的时间才能达到一个我们觉得可能实现的目标，而史玉柱的这一举动，仿佛东施效颦般，只有形似，却没有神似。

有一句十分著名的广告词说得很好："心有多大，舞台就有多大"。想必大家都不会陌生于这则公益广告吧？一位身穿红布花袄的少女伴着陕北民歌《兰花花》的优美曲调，不停地在她所站立的舞台上旋转、努力而认真地舞着，一直由农村旋转到了城市，转到了北京的故宫。只有将目标定得高远，才有奋斗和超越的空间。曾经在张越主持的《对话》节目中，一位只有初中二年级文化的乡下女人说了这样一句话："人，只有心中有梦想，眼睛才会有光泽。"

但是，梦想并不意味着不切实际，梦想也并不意味着一劳永逸。因此，没有客观的判断而一味追求目标地做出这样的计划，无疑为巨人集团日后发展埋下了隐患。

在百亿计划中，史玉柱有诸多的数字化表达，对于二次创业的三年规划，史玉柱的确做了很多细分和安排。他甚至还用了一个很革命的词组——"三级火箭"来为这个计划命名。史玉柱的创业激情正在熊熊燃烧。

在一次会议上，史玉柱确定了巨人的发展目标，他说："企业有几种，一是安定的，二是追求眼前利润的，三是追求长期利润的，四是追求长期利润、社会效益和规模效应，三者相互推动，社会效益和经济效益存在着必然的联系。"而在这次会议上，史玉柱也着重阐述了他的"三级火箭"理论：

第一级，也就是巨人集团发展的第一年规划，主要以巨人脑黄金进行市场导入和测试，并进行队伍的培训和锻炼。这一阶段的完成，将为巨人建立保健品市场的稳定地位和雄厚实力打下基础，在积累经验、扩大队伍的同时，提高巨人品牌的知名度，并为巨人保健品系列的推出提供品牌延伸和市场扩展。

第二级，作为巨人集团的第二年计划，将达到规模化的发展水平。这个阶段的任务主要在于产品规模和市场营销规模的双重扩大。在这一攻坚阶段，史玉柱仍将速度作为重点。他要求保健品的产品规模要做到类似世界500强、日化品巨头宝洁那样，

拥有大而全的事业部。一心成为“巨人”的史玉柱，已经瞄准了巨型企业。在他的想象中，巨人俨然成为一艘航空母舰，而他则是这艘舰队的舰长。

史玉柱从来不是一个只做口头承诺的人，他同样具有快速的决断力和执行力。在制定计划的半年之后，史玉柱便开始着手进行巨人的改制工作。在他的努力下，巨人集团成立了八大独立核算的事业部。其中保健品覆盖了4个健康事业部，医药产业占据3个药业事业部，此外还有一个便是负责各事业部生产的制造部。而作为巨人集团的发家产业电脑方面，则以内部股份制的形式进行独立运作，并分别成立了法人性质的公司。对于这些安排，史玉柱主要考虑的是技术人员对于内部技术权益的享有问题。

然而第三级，史玉柱并没有具体地谈。但是其战略性地涉及经营规划的设想，却未尝不是一片令人怦然心动的美丽图景：其一，完整地建设巨人“没有工厂的实业，没有店铺的实业”；其二，扩大传销和连锁店两大经营领域；其三，凭借资金实力和技术实力进军更具诱人的其他领域，比如史玉柱老家黄山北大门的开发……对于整个百亿计划，缜密的安排和周到的布局不禁令在场的所有与会人员都产生了水到渠成、顺理成章的感觉。也就是在史玉柱这个演说家的条理铺展下，百亿计划轰轰烈烈地开始了。

三张王牌：品牌、资产与营销

我们不能否认，此时的史玉柱，在做三年规划的时候，的确有过深思熟虑的过程。因为那时的史玉柱手握三张制胜的王牌：品牌、资产和营销。

提起巨人，无人不晓，这就是品牌的力量。品牌看似无形，却能转换出数亿的财富资源。1994年，巨人品牌的评估价值为1亿元，而之后随着史玉柱的大宣传，在无形之中滚雪球般地将

巨人的品牌价值进行了增值与升级，其价值不可估量。而据史玉柱的乐观估计，媒体的推波助澜和巨额的广告投入将使得巨人的品牌价值达到10亿元。由此可见，巨人品牌，这张化无形为有形的资本，必将为其带来不可估量的增值效应。此为史玉柱的第一张王牌。

其二，便是巨人大厦，这座宏伟而浩大的建筑。光是作为巨人的固定资产，12亿元的投入便绝非一般人所能望其项背。巨人大厦的封顶时间为1997年，这也是巨人三年规划的完成时间。这种会师安排是史玉柱一手策划的。在他看来，待到大厦完全建设落成时，市值将至少翻两番。

至于第三张王牌，毫无疑问的便是史玉柱的拿手绝技——营销了。作为企业发展，资本－产品－营销，任何一样都不可或缺，而史玉柱更可谓是集天下之大利于一身，好不风光自在！

在三张王牌充分运作的前提下，史玉柱还精心对“百亿计划”的布局进行了全面的设计：无形资产和有形资产将占据产值的二分之一强，余下的部分则由第三张牌来全权掌控。当然，史玉柱也并未忽略计划中的生产部分，他将生产产值同样地计入了其中。因为生产绝对是最能体现工业产值的数据。尽管巨人的产品生产采取了委托加工的形式，但投资之大，人员之多，规模和效益也自然而然地会令人十分瞩目。

乐极生悲

古人云，“知迂直之计者胜。”中国古代哲学中的辨证思维和因果论的确为史玉柱的乐极生悲标上了极好的注脚……

辉煌不再：秋季战役黯然落幕

尽管广告攻势在一波三折中最终为巨人带来了可观的收益，但对于巨额的广告投入成本，则显得入不敷出。这一行动所导致的败局，曾令巨人集团一度处于危机之中，使许多记者和媒体仅能用“滑铁卢”这三个字眼来概括巨人事件。

商场如战场，商场的竞争机制决定了它终究不会是梦想者的天堂。多元化的快速发展使得巨人集团自身的弊端一下子暴露无遗。1995 年 7 月 11 日，史玉柱在提出第二次创业的一年后，不得不再次宣布进行整顿，在集团内部进行了一次干部大换血。8 月，集团向各大销售区派驻财务和监察审计总监，财务总监和监察审计总监直接对总部负责，同时，两者又各自独立，相互监控。但是，整顿并没有从根本上扭转局面。1995 年 9 月，巨人的发展形势急转直下，步入低潮。尽管三大战役并未达到计划目标，然而，史玉柱并非一个盲目者，他其实已经意识到三大战役的失败，所以才有了随后的秋季战役。

那时的保健品市场并非巨人一家独大，号称每月 10 亿元回款的后起之秀三株集团让史玉柱觉察到保健品市场无法想象的巨大空间，也因此他认为“百亿计划”没有达到理想的目标全然不是计划的失误，而是巨人自身的能力未到火候。所以，对于三株奇迹，史玉柱看在眼里，记在心中。

三株口服液是济南三株药业有限公司的起家产品，也是迄今为止的看家产品。当初一万元买来的转让配方，如今已创造了上百亿元的销售收入。在三株进入市场的前前后后，与三株相类似的保健药品比较知名的就有十多个，但没有一个产品像三株口服液那样在短短几年内就创造出不可思议的销售奇迹。1994 年三株口服液实现规模生产，销售收入首次超亿元。1995 年销售收入 33.5 亿元。1996 年销售收入 80.6 亿元。1997 年三株的目标是保 200 亿，争 260 亿，冲刺 300 亿。

分析三株的成功经验，不难发现，主要在以下的三个方面，使得其创造性的工作成就了三株的奇迹：

首先，在除西藏以外的大陆地区，三株构建了不仅是象征性覆盖全国的销售网络，在一个城市或乡村，三株的宣传品基本上进入了每一个家庭，总人口的覆盖率保持在96%以上。三株的销售人员并不是单纯的产品搬运、押送人员，将产品移交到经销商，然后再催款。三株的营销网络本身就有销售功能，同时，还具有明确的宣传广告功能。三株公司最基层的组织——工作站，实际就是一个宣传站，主要任务就是派送报纸并负责报纸的有效覆盖率。

第二，三株营销网络的稳定让其他民营企业家眼红，三株虽不能制止人员的流动，但人员流动绝对不会对三株产生伤害。在三株公司，即使较高层次的人员离去，也不会危及三株的元气。这一方面是因为三株储备着一批经理人员，随时可以派往各基层单位；同时，三株正处在飞速膨胀期，在三株公司内部晋升之路较为畅通，也比较明确，进入三株公司后业绩突出者二三年就能进入中级领导层。更主要的是，三株公司建立起了较为完善的制约、监督机制，不仅有正常、明确的评价、考核制度，财务监督机制，还通过设立检查大队这一特殊的机构，使各级负责人在使用权力的同时受到严密的监控，从而杜绝了民营企业通常存有的内部混乱局面。

第三，广告宣传对三株口服液这样的保健品销售来讲起了至关重要的影响作用。三株公司在赋予营销队伍宣传功能的同时，创造性地选择了几种特别有效的广告形式，这些广告形式虽然费事但投入费用低，更重要的是对绝大多数家庭都能产生切实有效的影响力，义诊、报纸投递、电视专题片被三株人看作三大广告法宝。这三种广告形式虽然不是三株首创，但确实被三株人发挥得淋漓尽致、登峰造极，令众多模仿厂家望而兴叹。

史玉柱看到了三株的成功经验，忙于亡羊补牢的他试图用三

株的业绩来激发巨人的斗志。史玉柱不惜重金请来三株营销人员口授成功经验，并对加盟巨人的三株人员委以重任，发动了巨人史上的第二次战役，这次为期三个月的战役由于发生在秋天，被史玉柱命名为“秋季战役”。史玉柱十分专注于毛泽东的军事思想，他的许多营销思维和战略制定承袭了这一思想，他希望用战役命名来提升士气。

参照三株模式，“秋季战役”主要以发送报纸等宣传工作为重心。巨人集团花费巨资购买了一家全国性报纸的报头，组织了巨人保健品专刊，并印制了5000万份，分别投递到广州、济南、上海、天津和福州等大城市。这一次的行动无疑为历史罕见。此外，巨人集团还在销售终端大做文章，大规模地在零售地张贴海报、悬挂彩旗并开展一系列的促销活动，借以营造活跃的销售氛围。甚至有分公司竟雇人将海报贴进了居民楼。不幸的是，时值全国爱国卫生运动开展期间，巨人贴在楼道的宣传海报再次成为“打击”对象。更为凑巧的是，竟有巨人海报贴到了工商局长的家门口，被触怒的这位局长竟亲临珠海整治。

尽管史玉柱笃信三株的经验定能救活巨人，然而巨人却并未如想象中那样重归良性发展轨迹。市场依旧不见起色，而回款更是一再地跌破底线。曾经有一位好友对史玉柱说：“你跟吴炳新（三株老总）是两种不同状态的人，吴炳新有昂立一号的营销经验，也有失败经验，死了昂立一号才有三株，经历坎坷，他现在的成就是被折磨出来的。而你不是。”然而，那时的史玉柱只是淡淡地回答说：“巨人和三株相比，巨人有很大差距，保留优势，吸取长处，不能不虚心。”

伴随着10月发动的“秋季战役”的黯然落幕，1995年底，巨人集团面临着前所未有的严峻形势，财务状况进一步恶化。

孤注一掷："巨不肥"之战

秋季战役的落幕和三株营销"贵宾"的全部落马，使得史玉柱终于认识到"新来的和尚不会念经"的道理。

而这时，巨人已经进入了岌岌可危的高危阶段，财务全面吃紧，甚至难以维持公司的正常运作，形势不容乐观，几近死亡边缘。

与此同时，外欠加工费的问题一触即发，收不到加工费的加工厂开始采取十分极端的报复行动。从中作梗的他们将巨人肝黄金包装进巨人养胃的盒子，本应一盒12片装的巨不肥却只有11片，巨人的形象在一步步地被毁灭。再加上愤怒的被拖欠费用的经销商携带刀子、炸药的威胁，巨人集团开始了梦魇般的惶惶不可终日的生活。

这时的史玉柱也不得不宣布："巨人到了生死攸关的时刻。"

这是史玉柱在1996年春节后的全国分公司经理会上对员工们的坦言。史玉柱在说这番话时，神情凝重，早已不见当年的万丈豪情。

听到他们那曾经神采飞扬的精神领袖说出如此这番话，所有人都不免颇为震惊。当时人们的这种心理就好像宁愿被隐瞒病情的病人突然被宣判了死刑一样。史玉柱接着宣布，巨人集团全面进入"紧急状态"。按照"紧急状态"的要求，一切以集团大局为重，以工作为重，员工无私奉献公司，不分部门、岗位，一律加班至晚上九点，严禁擅离职守，做到令行禁止。此外，分公司的分配收归集团，由集团统一拨发工资、费用，以保证资金使用。紧急状态实行三个月，三个月后自动解除。三个月后，"非生即死"便是史玉柱和巨人集团的命运选择。

此时的巨人已是弹尽粮绝，债台高筑。拖已经无法解决问题，唯有挣钱还债，才是巨人存活的唯一选择。此时的脑黄金回款低迷，已回天无力。巨人集团的希望已经不能寄予争议连连的

脑黄金，唯一的希望便是找出迎合市场的新产品，而巨不肥成了史玉柱的不二选择。由此，史玉柱孤注一掷，将所有的希望寄托在巨不肥这一战役上。

史玉柱之所以选择巨不肥这款减肥产品，是基于它快速见效的功能。时间对于此时的巨人可谓是要多宝贵有多宝贵，只有争取了时间，才有复活的希望。

此外，当时的减肥品市场尚未被启动开来，潜在的机遇也成为了史玉柱考虑的重要因素。根据市场调研数据表明，减肥市场有93%的潜在消费群体，在7%的已消费群体中，有75%未达到减肥效果。为此，史玉柱专门比照了当时减肥品市场销量较大的某品牌产品，并对已经推出的12片装口嚼片剂型的巨不肥减肥产品进行了配方改良，选择了营养羹规格。史玉柱将该产品的性能总结为以下五点：第一，产品效果好；第二，产品口感好；第三，产品的不良反应低；第四，产品的肉碱成分增加了产品的神秘性；第五，试纸增加了产品新颖性。

在巨人集团的一次内部会议上，大家对这个产品的一致看好令史玉柱信心倍增。他怀着满腔的热情随即开展和实施了酝酿成熟的市场开拓方案。

根据史玉柱的安排，市场由南向北逐步启动，主要遵循赠送、口碑、文章和广告这一思路开展下去。在巨不肥战役的时间进程表中，1996年1月为广东试销期，3月以“大赠送”的方式导入全中国，4月至5月全面轰炸，6月至8月则为巩固战果和深化推进市场期。

史玉柱要让巨不肥以市场开拓者的身份现身，强占不是目标，市场占有率才是最终保证。口碑是打开市场的关键，只有用良好的产品功效去制造口碑，口口相传，才能打开市场，而利用各种手段来制造与传播口碑，远比“王婆卖瓜自卖自夸”、令众人将信将疑的广告来得酣畅淋漓。巨不肥的功效口号是“100%见效”，“第二天见效”，这种绝对化的宣传，仍可清晰地看出史

玉柱追求短期回款的广告轰炸市场的思路。

不久之后，在各大报刊媒体推出了颇有些蛊惑人心的巨不肥广告语：

请人民作证

如果巨不肥使你身材苗条，请你告诉别人，巨不肥好；

如果巨不肥使你精力充沛，请你告诉别人，巨不肥好；

……

在背水一战的巨不肥战役中，史玉柱倾尽了所有精力。他组织三个“野战军”处理市场问题，“一野”司令杨军，“二野”司令于向东，“三野”司令易政。史玉柱还启动了全员营销的指示。所有巨人员工一律被派往营销一线，离开了他们所从事的人事、文秘、管理等岗位。一切只为营销，这便是典型的休克疗法。

巨不肥的导入工作以“大赠送”的促销形式展开，在珠海、在南宁、在九江、在长沙，沿路北上郑州、邢台、济南……在这种闪电战加运动战的作战方式中，巨不肥在市场上简直是如鱼得水。截至4月，巨不肥的市场回款竟奇迹般地达到了上一年的同期水平，巨人似乎已经看到了走出危机、走向希望的一丝曙光。4月份巨不肥产品的销售增长速度是3月份的127%，而脑黄金仅为49%。到了5月，巨不肥的增长速度更是突飞猛进，在这个月里，巨人的资金运作已接近平衡，僵局正在消逝，坚冰正在融化。

不得不承认，巨不肥一战的胜利创造了一个销售奇迹。但正如史玉柱在发动这场战役前便深知结局的残酷性，非生即死，表面看似这一仗也为巨人集团化解危机提供了一个新的机遇，然而，那些所谓的“100%见效”，“第二天见效”却为巨不肥的迅速崛起种下了迅速衰落的种子。巨不肥在这场寿命不长的战役中提前退役了，“试吃效应”一过，史玉柱所一直强调的“口碑”立刻以负面的形式流散开来。加之在巨不肥会战中，一些“恶徒”将其视为“最后的晚餐”，侵吞钱财现象集中爆发。《巨人报》社

论称内部违规违法“触目惊心”，几十万、上百万资产“在阳光照不到的地方流失了”。而此时更让史玉柱焦急的还不是这些，而是公司预计投资12亿元建的巨人大厦出现资金紧缺。他决定将生物工程的流动资金抽出来投入大厦的建设，而不是停工。

这场本应全胜的战役终究落得全线溃败的悲惨结局，而这场战役的全线溃败也标志着巨人危机的全面爆发。

玩火自焚：娃哈哈状告巨人不正当竞争

尽管巨不肥之战获得了一定的盈利，但对于大败之下的巨人集团，仍旧是杯水车薪。巨不肥所带来的希望并没有持续多长时间，而随着长期潜伏在巨人集团的危机逐渐地暴露无遗，巨人再一次陷入了危机，并且达到了无以复加的地步。

在巨人集团推出的一款名为“巨人吃饭香”的保健品的宣传册中，公然出现了“据说娃哈哈含有激素，造成小孩早熟，产生许多现代儿童疾病”的语句。这个广告致使娃哈哈儿童营养液在全国各地的销售量下跌，出现了1987年投产以来的第一次负增长，就连娃哈哈“大本营”杭州市的销售量也难逃厄运。截止到1995年12月31日，娃哈哈由此减少销售收入450万元，直接经济损失达700万元。

史玉柱的宣传似乎有些过了头，运用这种不恰当的类比方法只有一种结局：玩火自焚。于是一场关于不正当竞争的官司打响。

杭州市中级人民法院经审理查明：原告娃哈哈集团的产品“娃哈哈儿童营养液”经鉴定，不存在“含有激素，造成小孩早熟，产生许多现代儿童病”的问题。原告举证充分，经查证明所诉属实。

在杭州市中级人民法院的主持下，双方于1996年10月7日达成调解协议如下：

一、被告巨人集团承认有不正当竞争行为，给原告娃哈哈集团的商业信誉和商品声誉造成损害，愿意承担相应的法律责任。

二、巨人集团停止不正当竞争行为。在本案结束后，双方以新闻发布会形式，由巨人集团向娃哈哈集团赔礼道歉，消除影响。具体时间与方式双方另行商定。

三、巨人集团向娃哈哈集团赔偿直接经济损失人民币200万元，由巨人集团以相等价值的房产折抵。具体手续由双方按有关规定办理。

四、上述款项由巨人集团在1996年10月10日支付给娃哈哈集团。巨人集团向娃哈哈集团补偿其他费用190340元。

五、娃哈哈集团放弃其他诉讼请求。

1997年1月22日，巨人集团与娃哈哈集团在杭州联合召开新闻发布会，由巨人集团向娃哈哈集团公开道歉，并履行调解协议中赔偿娃哈哈集团经济损失的义务。

这一场风波无疑成为巨人陨落的又一标志性历史事件。有趣的是，在这次事件以后，史玉柱总结了民营企业的十三种"死法"，其中就有不正当竞争。尽管这次娃哈哈状告巨人的不正当竞争的确使得巨人大伤元气，但还不至于置巨人于死地。

风声鹤唳：后院起火

保健品市场的残局已经无法收拾，而在史玉柱三大战役的电脑战场，也同样是一败涂地。

巨人员工因贩卖微软的盗版软件而被告上法庭，判决结果为巨人赔款50万给软件巨头。有些得理不饶人的微软趁机大造舆论，想以此为它在中国地区的事业开展铺平道路。作为国际新闻，这一事件被中央电视台新闻联播进行了报道。曾经显赫一时的巨人顿时声名狼藉。

新加坡IPC公司曾是巨人的合作伙伴，但由于在一些问题上

出现了分歧，双方本着“好聚好散”的原则友好分手。当时双方曾约定由巨人代售的一批电脑款项由巨人大厦副楼的相应面积作为抵押。眼见着巨人承诺的交楼期已近在咫尺，而巨人大厦的副楼竟丝毫未动工。情急之下的IPC将巨人告上了珠海法院，提出诉前保全。而巨人集团的总部大楼从此贴上了大大的两条盖有法院印章的封条。也打那时候起，巨人集团开始了在被查封的办公室里上班的生活。

后来厂库被封、大库被封、总部被封的消息不胫而走时，混乱局面开始搅得人心惶惶。趁乱逃走的员工们或私自截留货款，或直接卷款走人。一时之间，分身无术的史玉柱不禁感到了一种前所未有的悲凉。面对此情此景，史玉柱带领全国分公司经理和总部中层干部以上干部参观了广东省高明市重刑犯监狱，之后的他也只有不住地大声叹息：难道真是“天要亡我，我不得不亡？”

“巨人大厦”的倒掉

1995年，巨人推出12种保健品，投放广告1个亿。史玉柱被《福布斯》列为大陆富豪第8位。脑黄金取代巨人汉卡成为巨人新的摇钱树。而此时，巨人大厦也正在紧张建设当中。

1996年巨人大厦资金告急，史玉柱贷不到款，决定将保健品方面的全部资金调往巨人大厦。此时，脑黄金每年已经能为巨人贡献1个多亿利润。“我可以用脑黄金的利润先将巨人大厦盖到20层。先装修20层。卖掉这20层，再盖上面的。”没想到，保健品业务因资金抽取过量，再加上管理不善，迅速盛极而衰。脑黄金卖不动了……

急转直下：成也媒体败也媒体

手表定理是指一个人有一只表时，可以知道现在是几点钟，当他同时拥有两只表时，却无法确定。两只手表并不能告诉一个人更准确的时间，反而会让看表的人失去对准确时间的信心。

手表定理在企业经营管理方面，给我们一种非常直观的启发，就是对同一个人或同一个组织的管理，不能同时采用两种不同的方法，不能同时设置两个不同的目标，甚至每一个人不能由两个人同时指挥，否则将使这个企业或这个人无所适从。

手表定理所指的另一层含义在于，每个人都不能同时选择两种不同的价值观，否则，你的行为将陷于混乱。

于是，诗人甫洛伊斯《未来之路》有这样的句子："树林中有两条路，我只能走其中一条。当我选择了一条，那么，我只能遗憾地遥望那条未走之路。"

同样的道理，面对企业的发展亦是如此。但聪明的史玉柱在巨人鼎盛的时候却忘记了这个浅显的道理。从1995年"三大战役"失败时起，巨人就一直处于危机之中。1996年底至1997年初这段时间，早已处于风雨飘摇之中的巨人集团屡起事端。

1997年1月18日，安徽黄山脚下的太平镇里并不太平，生死存亡关头的"巨人"要在这里召开一次重要会议，史玉柱和他的部下必须在此期间找到一剂挽救垂死巨人的良方。

但一切都已经晚了。1月19日下午4点钟，一份从珠海总部传来的急件交到了史玉柱的手中，这是深圳《投资导报》一篇头版头条文章复印件，题为《"巨人"史玉柱身陷重围》。该文披露了巨人集团资产已被法院查封、集团拖欠员工三个月工资、一副总裁和七名分公司经理携款携物失踪，以及其保健品开发付出上亿元学费等事实。史玉柱大惊失色，巨人集团的危机由此大白于天下。

窗外的大雪纷纷扬扬，正是黄山一年之中温度最低的时候，史玉柱此时的心情也降至冰点。他预感到，本就处于风雨飘摇中的“巨人”在劫难逃了。史玉柱本想在这次会议上和集团的各路诸侯商量一下如何融一笔资金以解“巨人”的燃眉之急，现在办法没找到却出了这件大事，事态严重了。于是原定三天的会议提前结束，1 月 20 日一行人黯然奔赴杭州。但就在这短短的 24 小时里，“巨人”集团濒临危机的消息已经被高效率的现代传媒即刻传播到了大江南北，各种版本的“巨人”内幕、公众质疑、专家评论开始蔓延。

墙倒众人推，媒体的狂轰滥炸、一系列负面报道使得“巨人”和史玉柱深陷重围。得到消息的债权人蜂拥而至，将巨人集团总部办公楼围得水泄不通。巨人大厦停工，总部办公楼被拍卖抵债，银行账户被法院冻结，巨人集团欠债 2.5 亿，巨人名存实亡。

在这样的舆论环境和社会氛围里，史玉柱自己也感到一片迷惘，他像个做错了事的小学生一样到处做检查，同时也悄悄地四处奔走，向人求教，寻找东山再起之策。

史玉柱北上北京与柳传志、段永基对话，但没有找到现成的答案；赴济南，向吴炳新求教，但吴炳新话音刚落，三株自己大厦倾塌，全军覆没。

三株的遭遇令史玉柱不寒而栗，深感失望。

1996 年 8 月 16 日，三年前开始销售的第一批楼花到期，而此时的史玉柱又到哪里去找钱补给曾经承诺的 100% 回报的楼花购买者们？岌岌可危的巨人集团甚至连本金都无法交还给人家。在楼花到期的前两个月，化被动为主动的巨人为了维持形象，还在做着稳定局面的宣传工作。根据史玉柱的安排，巨人大厦将因为地下室工程的问题延期 1－2 年完工。不过聪明的史玉柱采取了欲揭其短，先扬其长的方法。重点突破报告文学和长篇通讯，还带着专访和言论，向公众展示了一个前景光明的巨人大厦。其代表作便是 1996 年 7 月在《珠海特区报》上发表的六易其稿的

长篇报告文学《巨人大厦树丰碑》，文章气势恢宏，分为三个部分：树起丰碑、走向地心和托起太阳。经过此番的渲染和铺垫，在楼花到期之时，巨人集团借势在《珠海巨人报》头版刊登了《关于楼花兑付的通告》， 通告中称，经有关部门的批准，巨人大厦的楼花将按照下述的几种方式返还，购楼者可自行选择其中任一方式：

方法一：楼花到期时，经预约，可于3个月返还预付款，之后6－1 2个月内分期返还契约中所约定的补偿金；

方法二：经预约，楼花到期之日9个月一次性偿还预付款和补偿金，并按契约规定的补偿率，对预付款增加支付9个月的补偿金；

方法三：经预约后，1 5天－3 0天返还预付款和利息，利息按同期银行存款利率计算；

方法四：预付款和补偿金总额达到购房款的2 0％或以上者，即可转为其购房款，购楼时可享受8折优惠，其余的购房款在交楼时支付或由银行提供按揭。

毫无疑问，这个给付方案在某种程度上将了投资者一军。尽管投资者们义愤填膺，但从法律的角度，投资者的利益仅有第三条的补偿方案能受到法律的保护。举棋不定的投资者们面临着进退两难的选择。

据当时的回忆，为了应付巨人大厦集资者，巨人集团曾抽调一批精壮结实的“猛男”驻守售楼部，这不禁与其他售楼部小姐靓丽如花的情形形成了鲜明的对比。

火山爆发：债权人纷纷围攻巨人总部

1996年底，巨人的员工停薪两个月，一批骨干离开公司，整个公司人心惶惶；风光一时的巨人集团已经摇摇欲坠。1997年1月12日史玉柱外出归来，遇到10余名债主登门讨债，危机终

于爆发。史玉柱对债主承诺："老百姓的钱我一定还，只是晚些。"跟随债主而来的若干记者，立刻将此事大做文章，于是更多的债主蜂拥而至，事情闹大了。

当风闻而来的香港记者探访巨人集团时，恰逢此时巨人员工休假，集团总部大楼只有几名保安游荡，大门紧闭，于是新一轮的新闻冲击波又起来了，香港媒介大呼："巨人破产了！"

"巨人"出状况之后，当年相信"巨人集团"保证的巨人大厦的准小业主叫苦不迭。"巨人集团"当年在深圳、珠海征求到的小投资者及债权人超过千位，他们中虽不乏真正的有钱人，但也有不少"贫穷"的投资人，他们将自己一生的血汗钱都投入进去了，其中有的是"打工妹"，"打工仔"，他们的钱一下子全没有了，情况堪怜。在香港，有超过两百名小投资人投入了八千多万港币的楼款。但是，随着"巨人集团"神话的破灭，他们的钱很可能会化为乌有。

面对这样的情况，史玉柱自己也是无能为力了。2001 年 1 月，上门讨债的人达到高峰，史玉柱曾经在一次会见小投资人和债权人的时候说：巨人集团现在已经没有什么没有被查封的资产了，"'巨人'总部大楼已经抵押给银行，公司能被查封的都已经被查封了，银行里也已经没有流动资金了。公司的总部还剩下一些桌椅板凳。"换言之，就是大家逼死他，债权人也追不回款项了。当问及生产保健品起码还有设备和厂房的事情，史玉柱说："我们没有设备，也没有厂房，我们委托别人生产，然后进行收购。"但是他也承诺说自己会寻找买家出售巨人大厦的权益以还债。

于是各小投资人联合起来寻找途径来进行自我保护。广州市利华玻璃五金厂的章厂长提起"巨人"欠他们的 220 万人民币货款就摇头，"我们是一个残疾人的福利工厂，为'巨人'生产装保健品的玻璃瓶，前后打交道只有一个多月的时间，但就是这点钱，这点残疾人的钱也要拖，这算是什么'巨人集团'？"南海

罗赛兄联玻璃厂的杨厂长告诉记者，为了讨回“巨人”欠下的三十万元贷款，他们已经到“巨人”总部来催债六十次了。佛山市玻璃二厂的老厂长召润灼气得话都说不出来了：“我们都是企业法人代表，我们亲自到‘巨人’总部来追债，凭什么你‘巨人’的法人代表史玉柱一次都不出来见我们？追债追了一年多，我们已经忍无可忍了，现在我们要责成史玉柱面对面地和我们谈，否则，拿不回这220万人民币的欠款，我怎么回去见厂里的几百个工人，怎样去解救将近瘫痪的工厂？”

而“巨人集团”的宣传手册上这样介绍：“‘巨人’年增长率为百分之三百，1994年产值五亿人民币，利润五千五百万元人民币，价值四十五亿元的巨人大厦将在1996年封顶，同时，巨人斥资五亿元启动健康、医药产业……”

很多采访过“巨人”的记者都深深知道：那几年，“巨人集团”是在一片“大跃进”的气氛中成长的。1994年，“巨人”的年产值不到10亿元人民币，史玉柱却要求1995年产值要达到50亿元人民币，1996年跃过百亿大关。这样的高速度，只有在中国20世纪50年代末的“大跃进”时代听说过，可是史玉柱这个“大跃进”之后出生的人却要求在90年代再来一次“大跃进”。史玉柱万万没有想到的是，正是这些大跃进模式的猛冲猛打、冒险冒进的做法，将一个“巨人”推倒了。

劫难当头，回天乏术

1992年公司决定建巨人大厦时计划盖19层，后来改为38层，但由于种种原因最后竟定为72层，而巨人集团1992年可用于大厦建设的资金连十分之一还不到。由于1994年底到1995年上半年是巨人效益最好的时候，公司认为没有银行贷款也可顺利建成大厦。在错误估计公司形势下，巨人集团没有去银行申请贷款，而当1995年下半年他们想去贷时，全国宏观调控开始了。

1996年5月，史玉柱把各子公司交来的毛利2570万人民币净留下的850万资金全部投入了巨人大厦。进入7月份，全国保健品市场普遍下滑，维持生物工程正常运作的基本费用和广告费用不足，生物产业的发展受到了极大的影响。

老天似乎要为难巨人，大厦正巧建在三条断裂带上，为解决断裂带的积水问题，大厦多投入了3000万。期间，珠海还发生过两次水灾，大厦地基两次被泡，整个工期耽误10个月。1996年9月11日，巨人大厦终于完成了地下室工程。同年11月，相当于三层楼高的首层大堂完成。此后，大厦即将以每五天一层的速度进入建设的快速增长期，但是，此时的史玉柱已经没钱了。

按原合同，大厦施工三年盖到20层，1996年底兑现，但由于施工不顺利而没有完工。大厦动工时为了筹措资金，巨人集团在香港卖楼花拿到了6000万港币，国内卖了4000万，其中在国内签订的楼花买卖协议规定，三年大楼一期工程（盖20层）完工后履约，如未能如期完工，应退还定金给予经济补偿。而当1996年底大楼一期工程未能完成时，建大厦时卖给国内的4000万楼花就成了导致巨人集团财务危机的导火索。债主上门了，此时的巨人因财务状况不良，无法退赔而陷入破产的危机。史玉柱最大的缺点是不善与人交往，他几乎不与新闻界交往，也不与银行界沟通，他一直奉行零负债理论，并以自己没有银行负债而自豪。其实，这时巨人集团在保健品市场上并没有完全丧失品牌信誉，以巨人集团的信誉及不久前的业绩申请流动资金贷款或以巨人大厦已经投入的资产作抵押就可以向银行贷款。因为当时只要有1000万元，工程就不会停工。只要大厦工程不停工，后来的风波就不会发生。但是由于他与银行缺乏交往，银行这时采取了袖手旁观的态度。

可史玉柱并不认输，他认为巨人集团不可能破产，从资产负债表来看，巨人拥有资产5个亿，而从债务结构来看，香港楼花的8000万港币是不用退赔的，而国内卖楼花的4000万元，已还

掉1000万，还剩3000万元，因而巨人还不到资不抵债的地步。史玉柱打算将巨人大厦与巨人集团断开，再把巨人大厦改造成股份有限公司。如果只完成一期工程盖到20层，还需5000万资金，因此他想出两个计划：一是由收购方一揽子解决，包括还国内楼花3000万，加上完成一期工程所需的5000万，总计8000万元。作为交换条件，史玉柱出让80%的股份；二是收购方出资5000～6000万元，他出让一半股份。 然而这一步棋却并未让史玉柱获得求生的一线希望，由于与收购方无法谈拢，这一扇通往安全出口的大门也被完全堵死。

事实上，“巨人”的危急不是一下子就出现的，除了其本身的基础未够稳固，加上房地产投资失利之外，其电脑软件的本业也陷入低潮，同时，该集团耗资巨大的保健品也没有能够真正打开市场。在这样的不稳定基础上，企业仍旧不断扩张，而管理阶层仍旧是一帮善于编写计算机程序的非管理方面人才。史玉柱曾经预计，1996年，巨人集团的产值将达到60亿人民币，但是，1995年，该公司在保健品的开发上就亏损超过一亿元人民币，而1996年，差不多所有子公司都没有利润上交。自1996年10月份起，公司已经没有钱发员工工资了，职工们曾经到有关部门去请愿，珠海市劳动局已经介入此事。

然而，“巨人集团”要解决的问题还远远不止这些，该集团在海内外筹集资金修建巨人大厦的事情使得集团几年前的许多保证成为一个笑柄。

关于这座大厦的建造细节本文已经做过详细描述，它的建造动用了很多的人力和财力，开工之初预计1996年完工。“巨人集团”曾经四处筹资，史玉柱也曾经在1994年亲自到香港去游说投资人解除顾虑，并表示要在三年内给投资人八成的回报率，这个数字曾经在香港引起震憾。史玉柱当时宣称：三年后如果投资者购入的单位升值不超过百分之八十，巨人集团将“包底”补贴，做法包括用大单位换投资者的小单位，或者以出售集团单位所

得来补偿。这个项目在香港用大幅广告反复刊出，因此，不少投资人实际上是“慕名”而投。

不过，到了1995年年初的时候，忽然传出“巨人集团”拖欠大楼的建筑工程费用的事情，事情一出现，“巨人集团”就在香港召开记者会进行澄清，呼吁投资者放心。当时大厦只进行了沉箱工程，还没有开始正式建筑。但是到了1996年的年中，大厦施工过于缓慢的现象引起了珠海市政府的关注，然而，“巨人集团”方面仍旧宣称大厦可以按照预定期限完工。

1996年，巨人大厦的一个承建商曾经采取激烈的行动向“巨人集团”索取巨额建筑费，后来，好在当地政府进行了一系列的调解，事情才平息下来。

1996年11月，史玉柱公开承认“巨人”在经营上出现失败，提出“重新创业”的说法。他认为，“巨人”从1995年下半年开始到公司进入健康产业之后，交出了上亿元人民币的学费，“巨人”内部也陷入组织涣散、管理不力、干部无责任心的困境，部门之间相互推诿所造成的直接经济损失每月就高达几百万元人民币。这也直接导致了保健品市场的迅速滑坡，集团资金周转非常困难。而这时依旧冒着极大的风险将大部分的流动资金悉数投入巨人大厦这个巨大的无底洞，导致资金链条的断裂，这便也难怪落得英雄末路的结局。

珠穆朗玛峰：末路英雄的终极体验

段永基有一句很经典的话：“成功的经验总是因放大而扭曲，而失败的教训才更加真实。”

1997年1月到8月，史玉柱四处奔走找钱，一共半年多的时间，那时候房地产已经急速萧条，所有的公司见了房地产公司都怕。最后实在活不了，就一下子彻底轻松了，“本来这个是自己最大的思想包袱，反正救活不了，这个钱我也还不了，我也没有

能力还，然后就突然非常轻松了。”

当时摆在史玉柱面前的有两条路。“一是破产，但是破产政府是不会同意的，因为巨人当时的知名度是非常大的，现在可能体会不到，珠海最出名的企业就是巨人，如果巨人破产了，那对珠海的投资环境是有很大影响的”。“所以我们跟政府官员谈，政府不同意，说破产的事不能谈。所以我们后来就没有走破产的路，但是我们也救活不了，就说拖着吧，也只有这条路了，一拖着，我们也就没什么事干了。”

大厦将倾，在清楚地认识到这一场战役已经失败之后，史玉柱决定借着这个空闲时间去作一些他许久以来一直没有时间去完成的事情，他准备去攀登珠穆朗玛峰。

史玉柱在巨人最为潦倒的时刻，带着三个部下来到了西藏，登上珠穆朗玛峰，实现一个自己一直没有时间实现的梦想。

西藏，一直以来被西方人视为“神秘的难以进入的地方”，无论是它的藏传佛教还是那些看似有些难以理解的仪式，都被人们视为他者的神圣。而作为喜玛拉雅山主峰的珠穆朗玛峰，便坐落在这个神秘的地域。珠穆朗玛峰，世界第一高峰，终年冰雪。

1997年8月，史玉柱和同伴一行四人背着简单的行李来到了西藏，从珠穆朗玛峰5300米的登山大本营开始往上爬。

一路上风光绮丽，在这样的高度，身处气势磅礴之景观的史玉柱也不由得放下心中的一切，得到了与大自然心灵相通的那份难得的释然。本来就喜欢独处的史玉柱在这宁静的、人迹罕至的山峰中得到了许多生命的感悟。

下午，就在史玉柱准备下山的时候，他们发现背去的氧气已经所剩不多了。缺氧对于身处高处的登山者而言，无疑是宣判死刑，它对登山者生命的威胁是十分可怕的。直到现在回顾当时的情形，史玉柱依旧历历在目：“最后连路都走不动了，每走一步，都要坐下来休息一会，才能走下一步。”

然而，更为严峻的是，这时的他们竟然发现，自己在冰川里

找不到下山的路了。“那时候觉得天就要黑了，在零下二三十摄氏度的冰川里，如果天黑肯定要冻死。”当时史玉柱立马决定让几个部下先走，但他们也英雄般地执意共同进退。不幸中的万幸便是，稍后史玉柱的一个部下终于找到了路，就拖着史玉柱走，他“咬着牙爬到了路上”。到了路上就简单了，虽然是很窄的一条路，但有路就好办了，史玉柱和他的部下四人就顺着下坡机械地走了下去。

回到营地史玉柱才知道，他们上山的那条路是著名的禁区：皑皑的白雪下面埋藏着像马蜂窝一样的冰窟窿，深达几米、几十米、几百米。

“当时雇一个导游要800元，为了省钱，我们四个人什么也不知道就那么往前冲了。”为了省800元导游费，史玉柱和部下走了一趟鬼门关。当时如果踏上任何一个冰窟窿，凭着他们几个人的力量根本无法营救。也许是天不要史玉柱和巨人亡，便在这时给了史玉柱一个生命的暗示和一次命运的恩施与赐予。

“下来之后感觉到，我已经死了，”史玉柱说，“确实我是捡了一条命回来。”

但是谈到这次冒险的攀登，史玉柱表示他从来没有后怕过。“下都下来了，”他说，以后还有什么要顾虑的时候就会想，这条命都是白捡的了，所以一下子人就放得特别开。在管理、营销各个方面再没有任何条条框框，“怎么实用怎么来”。某种意义上讲，人生时时需要选择，而瞬间的选择决定你日后的道路是宽敞还是狭窄，是非成败也就是在这一线之差。

从珠穆朗玛峰归来之后的史玉柱就跟刘国梁剃光头之后一样，重获新生。悄悄开始了复出的大策划……

第七章

巨人缘何能“归来”：重出江湖的背后

1998年，面包车奔驰在从珠海开往无锡的公路上。史玉柱对二十几个好些月没领到工资的员工说：“等我有了钱，一定补偿你们……”

潦倒不要紧，身欠巨款不要紧，只要还有野心。所有成功的人，最初都是从一个个小小的信念开始的。信念是所有奇迹的萌发点。因为史玉柱还很年轻，还处在可以做任何美梦的年纪。

正视失败：史玉柱惜别伤痛，重新上路

在这个世界上最让人欣慰的是，几乎没有人会真的跌到谷底。最可悲的是明明有能力飞，但很少有人飞到高处。

著名的英语学者、已故的耶鲁大学教授威廉·莱安·费尔普斯常说：“想最幸福的事就是最幸福的人。”套用这句话，我们也可以说：想最成功的事就是最成功的人。

面对太阳，你眼前是一片光明；背对太阳，你看到的是自己的阴影。成功是一种心态，心态又是个人的选择。挥别一个时代，史玉柱重新上路。

知耻而后勇：大丈夫能屈能伸

古人云：一生二，二生三，三生万物。世上最伟大的力量，是追求的力量。一切终将屈服于寂静的、不可抵御且攻无不克的追求的力量……

失败是成功之母，史玉柱也有同感。他认为果断放弃是巨人再生的必要条件。他总结后认为，巨人陷入困境是盲目发展多产业而导致的。药品、服装、化妆品……巨人当时还成立了直销部门，但隔行如隔山，在自己不熟悉的领域投下棋子，肯定是要交学费的。为此，在重整巨人的漫漫征途中，巨人学会了放弃。但放弃和聚焦又是一对孪生兄弟。对付市场，不能平均用力，巨人还是选择保健品作为主攻方向。

于是，曾经在创业初期放出"如果下海失败，我就跳海"的不悔誓言的史玉柱并没有照他自己所说的，真的去跳海自寻短见。大丈夫能屈能伸，有着疯狂赌性的史玉柱自然是不会善罢甘休。

以下便是史玉柱的一位故友对当时的回忆：

他一点也没有变，还是那样清瘦，穿的还是那种蓝色的巨人制服并扎着带有公司标识的巨人领带，说话的频率还是那样急促，他紧握着我的手，拉着我就往里面走。

史玉柱没有家，他永远都住在公司里，他的大套间最外一间是公司的小会议室，里面一间小的是他的卧室。

我们就在会议室相对而坐。他笑着，问候我，我笑着，问候他。史总憔悴了，看得出精神状态很不好，这一年的风风雨雨是怎么过的，可以推理不可以想象。史总，你应该调整一下自己，事到如今，急也没有用，但身体是本钱，我心里这么想，但是话却不知该从哪里说起好。我首先就我的辞职向史总致歉，请求史总谅解，史玉柱不接我的话题，看来他确实没有计较我，他一句意味深长的"都像你这么光明正大地走就好了"，

引出了他的话题。

他的话题是讲人，是讲与人相关的人世沧桑。

为了缓和气氛，以及宽慰史总的内心压力，我讲了个故事给他听，这故事的题目叫“光头理论”。

我说，“史总你看我头上的头发是多了还是少了？”我的头发是多是少已经没有意义了。我说十年前我就开始脱发，每天早晨都见枕上一片，我每天都是一根根数着捡起来，很寒心，很长一段时间我都在寻求一些药物——涂抹的和食用的，力图制止脱发。但我的头发还是一如既往地脱落，终于有一天有一个久不见面的人说，哇！你今年才三十几呀，怎么头都‘开了顶’的时候，我开始正视我的现实，我特意用照相机自上而下俯拍我的头，留下这些照片后，我停止了我的救援行动，一切随其自然吧。又这么多年过去了，第一次见到我的人，却一直认为我的头发还是那么多，总有一束“基本法”遮挡我的光芒，这么多年都是这么过的，我也再没有“对不起观众”的心理压力，该干什么就干什么。假设真的有那么一天，我的头发一夜间长出来了，或者我弄了一套假发戴上了，那一定会使一大批人不认识我了。”

我的故事使史总一下子听懂了，他笑了，笑了很长时间。明白了这个道理，我不知这是否可减轻债务问题对他的压力。我们接着谈，气氛缓和了很多。

史玉柱告诉我，巨人危机爆发后，大部分人（包括部分记者）再也没有怒气冲天或者颐指气使地谈巨人的事情了。法院的人经常来，但没有一家法院能够真正查封巨人的资产——这栋大楼和那个工地，查封了也没法拍卖，因为巨人的资产比较大，成整体，巨人的债务大都是散成几万几十万的小债务，这债务清偿实在没法操作。史玉柱告诉我，对巨人大厦市里面正在联络一些公司接受，如果能盖起来，就把楼花转过去，巨人多投的几千万，也就搭进去吧，这玩意咱不玩了。

史玉柱真的想开了，我也感到轻松了。

在巨人集团轰然倒下的日子，史玉柱经历颇多，感慨良深，正因如此，他写下了如下的文字作为一种历史的记录：

这几年里，我三次去见马克思，但又都回来了。一次是在1997年8月，在攀登珠穆朗玛峰时，到了海拔6000米高度，筋疲力尽的我氧气袋吸空了，但还是让我逃出了死神的魔爪；另一次也是在1997年，在西藏，开车时，遇到公路塌方，车头都埋入了石堆，就差几秒钟就完了；第三次是在1999年9月，在安徽黄山附近，我开着丰田吉普，车上有上海绿谷老总吕松涛，车子以120公里的时速前进时，摔入了一个7米的山谷，但是，我又一次奇迹般地活下来了，不过，在脸上留下了永远的记忆，从此，我再不戴玻璃镜片的眼镜了，改用树脂片。

最难过的一段日子是1998年上半年，即脑白金上马前后，那时我连买一张飞机票的钱都没有。有一天，为了到无锡去办事，我只能找到副总借，他个人借了我一张飞机票的钱，1000元，飞到上海，当天赶到无锡，住到30元一晚的招待所时，女服务员认出了我，但她并没有讥笑，相反还送了我一盆水果。那段日子，我真的是一贫如洗了。

最难忘的一刻是1997年1月，“巨人倒下”的事将出未出的时候，那时，我们珠海巨人集团在黄山北大门的太平镇上开业务会，进行批评与自我批评。突然，珠海传真来了，传真稿上《深圳××导报》头版刊发的《“巨人”史玉柱身陷重围》的标题赫然醒目。这时，我捧着传真，足足沉默了半个小时。我感到，天要塌下来了。事实上，这是“巨人危机”爆发的起点，在这以后的一个月中，铺天盖地的新闻围剿开始了，国内外骂巨人的文章有好几百篇，香港媒体还专门开出了“巨人”专版，连美国、日本、澳洲、新加坡报纸都有。

忠心耿耿：四个火枪手

都说“富在深山有远亲，贫在闹市无近邻”。一朝落马的史玉柱带着负债2亿多元的疲惫身躯被迫离开珠海的时候，几乎所有的巨人员工都如鸟兽般一哄而散。然而，此时的史玉柱并没有想过解散巨人，他告诉自己：他要东山再起，他仍旧要做那个当年无限风光的史玉柱。

不过，令人十分欣慰的是，在史玉柱最为落魄之时，在他身边，仍有“四个火枪手”一直追随着：他们是陈国、费拥军、刘伟和程晨。像这样跟着史玉柱的还有近20人，他们是：吴刚、贾明星、薛升东、王月红、蒋衍文、张连龙、黄建伟、陈凯、杨波、陈焕然、方立勇、李燃、陆永华、龙方明等等。在读出这些名字的时候，但愿所有人都能怀着敬意，因为在我们这个追求利益至上的时代里，有这么一帮人相助，实在是太难得了。有了这帮人，史玉柱即便没有脑白金，也还会有别的机会。

陈国和史玉柱在大学便十分要好，是史玉柱当年读大学时“睡在下铺的兄弟”，志趣相投的两人尽管随着毕业典礼的到来而各奔东西，但命运的独独安排却让两人在1993年的一次偶然相遇中结成事业伙伴。

1993年，陈国千里迢迢投奔史玉柱，从最早的办事员做起，后来成为上海健特公司的总经理。在巨人危难之时，陈国担负起了看护巨人烂摊子的重任，留守“革命根据地”，一直到史玉柱实行战略转移，发展新事业。陈国对巨人其中的凄苦无疑是体会最深的。在性格上，陈国的沉稳踏实给了史玉柱许多的补充。这也是为何史玉柱安排陈国独守巨人大厦的原因。

陈国现在回忆当年孤守空旷的巨人大厦时，有种说不清楚的感慨，“当时非常无奈，都知道我们没钱，也不知道什么时候能够还钱。”

而最令陈国感到为难的并不是独守大楼的寂寞，而是那些气

势汹汹上门讨要钱款的债主们。在那段日子里，陈国做了一件非常有意义的事情，就是全面统计售出去的楼花，并以存档处理。这些资料在后来便成了史玉柱还钱的重要依据。

费拥军则是在巨人危难之中挺身而出的“忠实老臣”。早年的费拥军只是巨人天津公司的一名普通员工，由于工作勤奋努力，被一再地提升，相继担任过巨人天津公司的副总，新疆分公司的总裁，之后调回珠海总部，在上海健特成立之后出任副总经理。

刘伟作为最早加入巨人的员工之一，曾为巨人立下了汗马功劳。刘伟也是坚决留下来的为数不多的女性之一。早在当年史玉柱开发汉卡之时，刘伟就已是史玉柱的得力助手。她在之后也出任了上海健特公司的副总经理一职。刘伟从来都不曾忘记巨人，不曾忘记那个撒下无数青春汗水的梦想之地。

“我刚进巨人的时候，工资是 450 元，当时大家都在拼命地工作，无怨无悔地努力，经常加班，但从来就没有什么加班费，如此努力到头来却是这样的结果，我们怎么都不会甘心。我们从来就没有想过待遇和房子的问题，当时我们的思维是，我们不会去买房子，我们巨人要建一座大厦，到那个时候，我们所有的人都会有好大好大的房子。”也许正是怀有这样的梦想，刘伟希望能一直留在史玉柱身边，看着他们的巨人大厦再次直冲云霄。

20 岁大学毕业即加入巨人的程晨更是对巨人有着很深的感情。“当时我们班的 12 个女同学都很羡慕我，他们也非常希望加入到巨人集团来工作。”大学毕业的程晨怀揣着年轻的心，“当时我别着巨人的徽章到外地办事，人们总是争着和我握手”。程晨也和所有满怀梦想的年轻人一样，激情澎湃，热情似火。

这些人大都具有成功企业经营者身上所具有的一种品质：谦和，而他们的锋芒都藏在平淡的举止里面。

在离开巨人之后，费拥军是一直跟着史玉柱的巨人骨干，那段时间跟着史玉柱拼了命地打拼使得他比同龄人显得苍老许多。

在巨人“落难”后的两年时间里费拥军居无定所，四处游击，他坐过二十多个小时的硬座，住过30块一宿的简易招待所，这些他都一个人咬咬牙扛了下来。

然而也就在这时，费拥军的妻子跟他产生了很大的分歧。

费拥军回忆说，“史总建议我，要么让我爱人也到南方来工作？——史总知道我是不愿离开她的。”“后来我跟她谈了，她不同意，我们离婚了。”费拥军接着说。这似乎有些类似于史玉柱的早年经历，作为一个离了婚的男人，史玉柱不可不谓是感同身受。也许成就大事业者总是需要付出些什么，或者这就叫做成功的代价吧！虽然并非每一位成功人士都要付出这样的代价才能取得成就，史玉柱和费拥军所遭遇的无疑让他们在残酷的随时可能再次牺牲的战争中变得更加无畏了。

为何费拥军在巨人危机后依然死心塌地地追随着史玉柱，按他自己的原话说来，“兄弟有难，不能抛下他不管。”并且“他（史玉柱）不是为了一己私利背这个包袱的。”

在费拥军的眼里，史玉柱是一个“很有天分”的人，“同样的事、同样地分析，你就得不出他那样的结论，而且，往往是对的。”

“虽然有个性，但他是一个很善良的人。”费拥军对于史玉柱的一些冒进举动，他解释到，“他现在比过去成熟多了，过去考虑问题可能很深邃，但是不一定全面。现在是方方面面都考虑到了。”

在这物欲横流的社会，有多少人愿意誓死追随一个负债超过2亿的人呢?而这些人就像诸葛亮对孟获七擒七纵一样，最终使孟获输得心服口服、自动归降。由此看来，史玉柱绝对具有领导者所需要的人格魅力。

企业的发展最核心还是人才，真正的人才是企业发展的关键。“四个火枪手”忠心耿耿，也间接或直接促成史玉柱办企业的用人标准——巨人在用人机制上不用“空降部队”，如MBA、

海归派。

“因为像这样一些人，对中国的国情了解不多，每个企业又有自己独特的企业文化，要想完全融合很难。综观中国的企业，这几年MBA或海归派运作管理大企业成功的案例很少。因为老总用了这类人，但中层如果抵制，被用的即便是高才，也无用武之地。让老总换掉所有的人，他也做不到，还是不用为好。”史玉柱说。

泰山论道：众巨头齐救巨人

“泰山产业研究院”，这个成立于1994年的企业家沙龙，无疑成为史玉柱东山再起的又一个前奏。史玉柱后来的发迹在某种程度上也得益于泰山产业研究院的“高人指点”与“贵人相助”。类似于马云一手创建的“西湖论剑”，“泰山”每年都会召开一次例会，商讨民营企业的发展问题，也一并提供各种交流合作的机会。尽管“泰山”的名气和声势不如一向善于造势的马云的“西湖论剑”，但是“泰山”所集聚的热气和场面却是“西湖论剑”所不能望其项背的，因为相比较而言，“泰山”没有行业的限制，它留有更多的成功民营企业家的身影，比如IT教父柳传志、资本运作高手段永基、房地产风云人物冯仑等等。

史玉柱从来不避讳谈自己从别人身上得到的帮助。作为“泰山”的发起人之一，彼时风光无限的巨人曾经承办了第二届年会。之后，随着巨人的一夜陨落，史玉柱来到了“泰山”，并得到了很大的精神支持和重新创业的经验。回顾那段艰难的日子，史玉柱由衷地说到：“这是我能够复出的重要条件。”谈及那段日子，史玉柱一直最想要感谢的是联想集团的柳传志和四通集团的段永基。

让我们不妨将镜头回放到中央电视台的一期《对话》节目。

主持人：来，掌声热烈欢迎史玉柱！今天华老先生没通知您

要开泰山峰会啊？来，请坐，请坐，来晚了一点点，您好像对泰山峰会特别有感情。

史玉柱：是啊，每次泰山峰会我必然参加。

华贻芳：话他听不进去，听不进去啊，可是很多事情都憋在我心里，所以一直憋到1997年，就是他正式地说感觉到自己很难再支持了，就是远道来的人要请吃一顿饭，都觉得要掂量掂量有没有可能，囊中羞涩了。所以到了这个时候的话，我就蹦出来32个字的打油诗：32个字的打油，我写好以后没敢给他，因为我这32个字非常尖刻，就是：

不顾血本，渴求虚荣；

恶性膨胀，人财两空；

大事不精，小事不细；

如此寨主，岂能成功。

他当时打广告简直都疯了，而且广告老实讲并没有什么效果，把钱成千万地往外支。恶性膨胀人财两空，最后就这么个结局了。

主持人：编完了就没让他看过？

华贻芳：嗯，没有让他看过。我首先就请他周边的朋友看一看，可不可以给他。他的朋友说看了大概能承受，后来我又找到程晨，我又传给程晨看，程晨说应该给他，还就只有你有资格给他。于是我就很大胆地把这32个字给他。

主持人：史玉柱现在看到这32个字了。

史玉柱：看到了。我把它挂到我的办公室旁边有书的地方，我把它挂在那里。

华贻芳：所以到后来我听说他把这32个字挂到墙上以后，我就更感觉到我内心的不平衡，又开始变成另外一种心态了。

主持人：那在摔倒在地的这些日子当中，你做了一些什么我想大家一定非常关心。

史玉柱：1997年那一年就是想办法挽救巨人，巨人这样摔倒

了，想给巨人做人工呼吸。这个时候，因为救巨人救了一年，实际上手里可用的那点点现金早就全用光了，所以真要自己从头开始的时候，连那一点点现金都没了，那段时间最苦的。

主持人：生活也非常艰苦吗？

史玉柱：那是，不过我觉得苦了挺好，我觉得应该感谢那段苦。

主持人：我记得你说在成功的时候总结的经验都不是特别对，是吧？只有在失败的时候总结的经验。

史玉柱：这是老段说的。

主持人：老段说的，原来是段先生说的，那我们掌声欢迎段先生加盟我们的会议，来。刚才你给了他这句话的一个总结，就是在失败的时候总结的经验才是最值得汲取的，那是不是在他失败跌到低谷的时候，你给了他很多的帮助呢？

段永基：没有很多，一个是每届泰山会，当时老华问，我们说一定得热情请玉柱来。大家不管怎么样给他精神的支持，实际上是老华起了很多作用。经常找我，找老柳，夜里给他打电话，他情绪低落的时候。

史玉柱：精神上很多支持。

主持人：有没有物质上的一些具体的帮助呢？

史玉柱：没有。我觉得像我们这样创业，我觉得核心问题是精神的东西，物质上的东西是次要的。我说只有你精神上的东西，比如说你精神不倒，然后你的方式、方法又对了，又有好的方式、方法了，我说至于那个物质上的东西是可以创造的，可以通过自己创造的。

主持人：那你在物质上最窘迫的时候是什么样子？

史玉柱：那就没现金吧。

主持人：身上一分钱都没有？

史玉柱：也不是一分钱没有，几百块钱还有。

主持人：那在你整个跌入低谷的时候，对你帮助比较大的，

除了段永基先生，那还有就是柳总。

史玉柱：还有就是柳总。

主持人：那我们也请柳总来参加我们今天的会议。当时柳总也看到了他非常窘迫的现状，是不是当时和段先生一样的出发点？

柳传志：我以前一直说不喜欢史玉柱，1993年、1994年在泰山会上的时候，我基本不怎么太跟史玉柱打招呼，原因就是我感觉到他后来一定要出大漏子，而且我觉得他浮躁。主要就是对企业的发展和目标追求和他的能力本身，他没有想清楚，管理的基础不扎实。所以在当时，是这么看的，后来他的情况逐渐在变化，特别是以后东山再起的时候，他要求解剖自己的时候，我的感觉就确实就像老华说的开始有转变。1996年那次会议时，他要求提意见，我就开始跟他讲了些东西。过去我觉得讲了，他也未必听。他觉得自己是年轻人，表示一种谦虚，来问一下，我何必跟他说呢？所以我就没说什么。

主持人：你当时感觉到柳总跟你不是那么密切的吗？

史玉柱：是啊！

华贻芳：所以我当时写32个字，我是下了很大决心。

柳传志：总之我觉得中国的企业之中，从我跟老段我们八几年做起，同行之中做得很好的很多，垮了的也很多，玉柱是个典型。为什么呢？就是因为他在企业运行的经营之中没有掌握规律，而某些特殊条件下的成功，他以为掌握了规律，然后大幅度地前进，这样的企业就要出事，这种情况挺多。刚才张树新说的我觉得挺同意，玉柱还是要小心，即使到今天，人的道德观念承认你是好人，未必你对运作规律掌握得很清楚，后边依然还要，我们大家共勉吧。都要小心，要不然的话，还是要出事。

史玉柱：我觉得现在我们确实有一种如履薄冰的感觉，包括可能在业务方面，开发产品、拓广市场方面，现在在文化，尤其制度的建设方面我们自己觉得问题还是很大的。

华贻芳：今天我在台下，我没有说话，可是我一直在琢磨我确实应该再送他32个字：现代企业，大事两桩；经济文化，半斤八两；你很难说经济就是企业唯一的目标，就是它现代社会中间。既能赚钱，更会育人；如此寨主，方成好汉。

主持人：好！

永不言弃：脑白金成经典案例

1997年冬，安徽泾县。史玉柱召集了20多名“贴身”员工召开“太平湖会议”。这次会议确定了“脑白金”构思。

脑白金主要成分是褪黑素。在生理条件下，褪黑素由脑内的松果体分泌，其分泌受生物钟调节，夜多昼少，因此，褪黑素具有一定的调节睡眠的作用。“到1998年，中国保健品市场正在越来越趋向理性，仅仅靠广告‘狂轰乱炸’做保健品的时代已经结束，‘脑白金’要成功必须要有足够的‘回头率’。我自己吃过脑白金，感到有效果，才敢最终决定做‘脑白金’。”

分水岭：江阴调查

“后来再决定搞保健品时，就定下一个原则：必须是有科技含量的，是真正有效的，这种效果不用依赖广告宣传，消费者自己就能感觉到。”

而脑白金符合这种要求。史玉柱说：“做保键品，关键是手里要有好产品。当时，我手里掌握充足的资料，在学术界，我们查过8000多篇论文，有7000多篇论文对它是充分肯定的。理论上站得住脚。更重要的是，保健品最怕别人吃过后说‘吃和不吃一个样’，能让消费者服用之后马上有感觉的保健品本来就少，当时差不多有近10个类似的产品备选，选中它就是因为

见效最快。”

于是，史玉柱带着脑白金来到江阴。

1998年3月，史玉柱带领剩余人马，从无锡开始做脑白金。然而，江阴调查却是史玉柱所不得不提起的。史玉柱说，他之所以再一次提到“江阴调查”，是因为“江阴调查”在巨人事件后，是一个分水岭，从此，他对巨人的东山再起有了信心。

那个时候，史玉柱带着一副墨镜，走街串巷，走访了逾百位消费者。史玉柱也会在街上主动跟人招呼：如果有一种药，可以改善你的睡眠，可以通便，价格如何如何，你愿不愿意使用它？

经历一段时间后，他在一个街道举办了一个小型互动的座谈会，史玉柱以脑白金技术员的身份出现。当时大家的反馈效果特别好。“有的人甚至说，老人斑都褪了。”

此时史玉柱似乎预感到他有戏了，他十分激动。

“有这么好的口碑，我就能预测到我全国的市场”史玉柱信心十足地对他的助手们说。史玉柱认为，这个产品一年能上10个亿。

做脑白金需要资金启动，史玉柱找朋友借了50万元。“这个时候找朋友借，他肯定会借给我的，原因是他在珠海做房地产的时候，我借了500万给他，借了一年，他也按期还了，我就跟他说我借50万，半年，所以他也没说什么，当时就把钱给我了。”

借到钱，史玉柱先拿出15万元补发欠的工资。因为是困难时期，定的工资标准副总一个月才800元。就这样把15万元的工资发了。脑白金还是采取委托生产的模式。又拿出了15万元给无锡一家公司生产脑白金。这样一下子就出去了30万元。

剩下的除了留下5万做预备资金之外，15万全部砸向了江阴的广告。这阶段营销以推广概念为核心，主要通过小广告、新闻报道、健康常识等一切可以利用的形式，向可能的消费群体灌输脑白金的概念以及有利于该产品的知识。

在巨人低谷的时候，史玉柱仔细地研究和思考过保健品的市

场问题。史玉柱深入分析了中国的保健品，发现10个里面有9个都是不赚钱的。而不赚钱的原因只可能有两个：要么是产品功效不明显；要么是产品有功效，消费者却感觉不到。于是史玉柱得出了这样一个结论：要想打开销量，唯有广告宣传。所谓“广告一打，销量就有。广告一停，销量就下。”但是，长久看来，唯有用口碑相传的方式才能让保健品在市场上永续经营。因为，广告的投入无疑增加了运营的成本，广告投入起到的只是敲门砖的作用，没有口碑相传，单凭一时的广告来赢得暂时的销售火爆并不能赚到多少钱。

江阴调查无疑使得史玉柱本人信心大增。出于报恩的心情，在第一个月，史玉柱将脑白金免费赠送给他们，赢得了十分良好的市场口碑效应。

江阴一个月砸下去，第一个月就上来了30万的毛利，相当于净赚了15万。然后用这30万再加上5万的预备资金再砸，第二个月就净赚了30万。

此时的史玉柱已如费拥军所说，一改往日的急进性格，在挫折中慢慢变得沉稳起来。

攻城略地：滚动扩张市场

1998年5月，带着新近赚得的现金，史玉柱开始赶往无锡开拓市场。

仿照江阴模式，史玉柱将赚到的30万全部投入无锡市市场。第二个月就赚了100多万。尽管对于史玉柱所欠下的巨额外债来说，依旧是杯水车薪，但毕竟这是一个如此美好而久违的开端，不禁让史玉柱充满了东山再起的无限信心和希望。

史玉柱开始加倍地努力工作，在无锡市场取得初步胜利之后，他又相继启动了南京市、常熟市、常州市的保健品市场，以及远在东北的吉林省。历史再次上演，每到一处，几乎不到两个

月的周期内，成本便全部收回，开始赚钱了……攻城略地的史玉柱带领着他英勇善战的精英部队开始了跑马圈地的劳苦生涯，而市场便这样稳扎稳打地被他们打拼了下来。

这次史玉柱完全吸取了以前3亿应收烂账的教训。史玉柱可以倾尽所有猛砸广告，但是不再采取代销的方式，决不赊账。他坚持“钱不到站不发货”的经营原则，保持了公司无一分钱应收款的良好记录。

为集中广告的火力，史玉柱在每个省都从最小的城市启动市场。在浙江，首先启动台州。先猛砸一个月广告和报道，受广告影响的消费者就会去商店问有没有脑白金，问得多了，商店就会问经销商有没有脑白金，“经销商就会找我们。”此时，史玉柱坚决要求让手下坚持现钱提货。史玉柱对此战略构想的解释是：“脑白金在一个地区市场启动前，先打广告，让顾客到商店找上门，然后我们等着经销商带着钱来要货”。

台州典型树立之后，在其他市遇到经销商要求赊账时，史玉柱就请经销商问问脑白金在台州卖得好不好。由于经销商之间是定期聚会，一问市场非常好，光一个台州一个月能卖300万，其他地方就很自然形成这样的规则了。所以直到今天，脑白金、黄金搭档都坚持了这个规矩。

史玉柱坚持现款提货的条件当时的确是开了保健品行业的先例。因为这个行业以前的惯例一直都是，先提货，第二次提货的时候，再把上次的款结清，这还是最好的一种模式，很多都还是代销的，全部卖掉之后才能回款。史玉柱开始实行这个制度的时候，大家都不理解，分公司也不理解，史玉柱就坚持说这个事情是过去三个亿的保健品的烂账收不回来的教训。

一年半之后，脑白金在全国市场铺开。史玉柱的策略是从上往下做，就是先做大城市、大城市做完做中城市，中城市做完做小城市，小城做完做县，实际真正的重点是在下面的乡镇。北京上海的超市里有100多种保健品，脑白金摆在货架上并不

显眼，但是，“到了村镇的商店，只有两三种保健品，其中一个肯定是脑白金。最大的市场还是在下面，那里人口特别多，光农民就8亿，再加上县城，这些人共9亿人口，而北京、上海、广州加一起也不过四五千万人。”也就是说，中国的市场是呈金字塔型的。

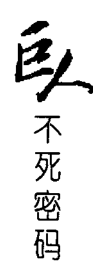
脑白金在全国市场真正滚开的时候，月销售额最高时居然达到1亿元，利润达到4500万。这些销量和利润都主要来自乡镇。

上海健特：你方唱罢我登场

1999年7月12日，上海健特成立。就在那个时候，史玉柱也终于结束了他的流浪时代。7月份，史玉柱到上海预付了一笔定金，在上海金玉兰广场租下了两间价格极其低廉的办公室。

健特就是英文里巨人（GIANGT）的译音。尽管不舍巨人情结，为了安全起见，史玉柱先于1999年3月3日和3月25日暗中控制注册了黄山康奇和怀远宏强，然后由这两个公司投资成立上海健特。此时的史玉柱依然还不想让外界知晓：如日中天的“脑白金”、上海健特和负债两个多亿的史玉柱以及珠海巨人有何关系。成立黄山康奇和怀远宏强的目的就是，掩护史玉柱身份和在法律上保护上海健特的资产不受珠海巨人拖累。基于这个原因，健特不是以史玉柱的名义注册的，史玉柱对此做了如下的解释：“一个，从法律上讲，这些钱还不是我的，是用前面这段利润来注册的；第二，如果我真是法人代表，珠海的老百姓钱没还完之前，那些债务都追过来，一下子把你搞死掉，钱反而就还不了了。”

没有热闹的庆典、没有簇拥的花篮，上海健特公司悄然开张了。这一刻的健特无疑是平静的，但这一天对于史玉柱和巨人团队来说，却是极其不平静的，因为，也许从此刻开始，他们将改写巨人的耻辱，重振巨人的雄风。



不过，做大事者都是沉得住气的人，这种激动心情并没有让史玉柱和他的团队成员们忘乎所以。在上班的第一天，史玉柱的团队成员都表现得十分平静。而史玉柱也一如往常般驾着那辆同他出生入死的丰田吉普，驶入了车水马龙、一片繁华景象的大上海。

令史玉柱十分感动的是，这帮跟着他打江山的兄弟们，竟把当年史玉柱在珠海用的全套办公摆设运到上海，并按照当年的布局一一摆放整齐。在他们眼里，史玉柱永远是一个让人甘心臣服的好大哥。

史玉柱说，目前这套办公设备仅仅只是摆设。因为白天的史玉柱是不能坐在这个位置上的。史玉柱在健特的职务只是"策划顾问"。史玉柱的怀旧情节令他要求上海健特所有员工印制的名片沿袭当年珠海巨人的白底蓝色的版本，唯一不同的是，名片上巨人两个子被换成了英文谐音"健特"，并加上了至今让人费解的五颗星。而史玉柱本人依然执着地沿用1996版的珠海巨人名片。

重建信誉：史玉柱还钱风波

柏拉图说过："不应该治疗肉体而不治疗灵魂。"而史玉柱则以自己的举动证明灵魂的洁净才是最重要的。

信誉无价——史玉柱不惜千金回购楼花

孟子有言："源泉混混，不舍昼夜，盈科而后进，放乎四海。有本者如是，是之取尔。"寓意君子立身处事应该像流水那样有本有源，循序渐进，源远流长。

对一个企业经营者来说，最致命的失败是什么？

史玉柱说，“是做了不该做的事，投了不该投的资。”有亲身的体验，史玉柱的这番话自然透彻、深刻，震撼人心。

而对于一个企业经营者来说，最关键的成功要素又是什么？

史玉柱说，“是诚信。黄金有价，信誉无价。”

《荀子·宥坐》借孔子口曰：“夫水，遍与诸生而无为也，似德；其流也埤下，裾拘必循其理，似义；其洸洸乎不淈尽，似道；若有决行之，其应佚若声响，其赴百仞之谷不惧，似勇；主量必平，似法；盈不求概，似正；淖约微达，似察；以出以入，以就鲜洁，似善化；其万折也必东，似志。是故君子见大水必观焉。”如此，人伦契合了水的意象，水润万物而不居功，具有君子之“德、义、道、勇、法、正、察、善、志”诸般美德，由水及人。的确，诚，真实无妄之谓，为商之道，诚则金石可穿。

2000年，史玉柱在央视《对话》栏目中曾表示，“老百姓的钱，我一定要还。”同时还提出了还钱时间——2000年底。

2001年2月3日，上海报纸刊登由史玉柱本人出面证实的报道：史玉柱的上海健特生物科技有限公司已成为上海民营企业中的纳税大户。而史玉柱将通过珠海一家公司收购巨人大厦楼花，也就是向当年的巨人大厦债主还款。

根据1999年7月健特公司成立的时候的协议，史玉柱从上海健特公司借1.1亿元来还债。协议大致为“健特公司运营脑白金，如果失败了史玉柱偿还公司本金，如果发展起来健特要借1亿元给史玉柱用来解决珠海巨人大厦的问题。将来健特要上市，到那时史玉柱再用获得的收益还。”

报道还说，史玉柱表示，兑现了“欠账要还”的承诺之后，他要在上海重新干一番大事业。

通过方方面面权衡和考虑，加之与五十名投资人代表的协商，史玉柱采纳了两种还款方式，一种是按楼款的70%一次结清，另一种分两次收购，第一次拿40%，余下60%年底付清。并且公开承诺，“只要我不出问题，欠款就不会出问题。”

同时，史玉柱知道“这样的还款方式好像还是让老百姓蒙受损失。”但史玉柱说：“如果要算利息算精神赔偿，恐怕10多亿元都不够，但对于我来说，这简直是天方夜谭，就是5个亿我也拿不出来。我感觉已经尽力了，良心上感觉安慰了。至于这两种方案，我们做过电话调查，发现主要有两类人，一类占多数，说是打个5折一次给就行了；另一类是最好分两期给70%，先给50%后给20%。我们开始报给珠海市的方案也是这样的，在实际操作中我们又相对提高了。现在大多数选择的是第一种方案，我现在还差2000多万元，年底前应该可以解决。”

“现在我个人拿出上亿的钱已经不容易了，希望大家也能够理解。”

为什么定在这样一个时间来“还债”？史玉柱认为，“我是有压力的，2000年接受中央电视台采访时，我就说过要在春节前把钱给还上，但是后来考虑到可能会对老百姓过春节造成不好影响，才改成了春节后的第一个工作日。”

由此，巨人史玉柱还钱的报道在各种新闻媒介上铺天盖地。一些网站还为此开辟专栏讨论史玉柱还钱之举，数百网友对史玉柱本人作出各种各样的评价，而多数人对其能够跌倒了再爬起来表示钦佩，并对史玉柱欠债还钱的行为给予正面评价——“史玉柱是真正的巨人”，“真正的英雄”，“是条汉子”。

还款行动开始后，两周内“90%的人找到了，来把钱拿走了。这里面有部分是一次性的，一部分是100%的方案，一部分是70%的方案。75%的人选了100%的方案，要分两次付，年底还要再付一次，这部分大概还涉及到2000万元左右。”史玉柱说。

“背着污点做不了大事”

理想主义在创业初期是一种强大的精神支柱，如果没有现实有效的表达，单纯的理想主义就可能是另一个盲点。“希望成为一个对社会有贡献的成功的企业家”的史玉柱用还钱来表达他

的理想。

可是，史玉柱收购珠海巨人大厦楼花的事情被炒得沸沸扬扬，有人叫好，说“乌鸦这么黑，骗人钱财的那么多，史玉柱退钱算有良心”的同时，也有人说这是一个预谋，是史玉柱精心策划一个的炒作。因为大家欠钱都不喜欢还，有也不还，偏蹦出个好孩子史玉柱要还钱，于是众人怀疑：这是不是又一次商业炒作。

炒作不应是个贬义词，而史玉柱的炒作是要付出代价的，史玉柱自称“以自身抵押借钱”，收购上亿元人民币的楼花，弄不好要终身为奴。

于是，在那段时间，史玉柱曾经自己戏言“还钱还成了罪人。”

2001 年 2 月 9 日，当民间对史玉柱还钱举动议论愈演愈烈，争辩不绝于耳之时，史玉柱接受了《北京青年报》专访，在这篇以《我想站起来，背着污点做不了大事》的长篇专访中，史玉柱正面回答了各种媒体上对他的种种报道和议论：

记者：你斥资上亿回购楼花还款百姓的事情炒得非常热闹，请问：还款百姓，究竟是善举还是为自己的公司、为自己树立良好的信誉形象？

史玉柱：我觉得两者不矛盾，是统一的，我不讳言两者都有。近日，经济学家发言批评我：你巨人公司没有“有限责任”四个字，说明你是个无限责任公司，你史玉柱本来就该还钱，没什么好宣扬的。我觉得很可笑，这位经济学家不懂“法”。1992 年，巨人公司注册时还没有《公司法》，没有有限、无限责任之说。按照他们的观点来说，这钱你史玉柱本来就该还，逃都逃不掉的，你应该把本、息一块都还上，几年来造成的经济损失还上，精神损失也应该补上，我史玉柱个人借款 1 个多亿还老百姓的钱，还钱还成罪人？媒体如果总这样，我没办法，我无话可说。

现在回过头来想想，我觉得我人生中最宝贵的财富就是那段永远也无法忘记的刻骨铭心的经历。段永基有句话说得特别好，

他说成功经验的总结多数是扭曲的，失败教训的总结才是正确的。

记者：为什么要还这些你本来可以不还的钱？在这个时代，这看上去太古典了。

史玉柱：因为我们坚信我们将来还是要做大事的。……背着污点做不了大事，谁都会说："这个人把公司搞得一塌糊涂，欠老百姓钱也不还。"这样的话你将来什么事都干不了。

记者：就是说道义之外，这也是一个很现实的考虑。

史玉柱：一举两得。我尽了我应该尽的职责了，社会责任我尽到了，对我将来发展有好处，眼前我好像吃亏了，1 个多亿现金我付出了，但是这个回报我觉得不止 1 个亿。

如果当初选择了破产，巨人集团就可以清算了事，今天的史玉柱也就可以不必用那么曲折的方式，通过第三方公司来还钱，他从脑白金上赚来的两亿元资本，完全可以给他带来更多的利润。

但史玉柱却作出了相反的选择。

现在社会的确存在着道德沦丧、信用低下的现象，那么多人欠了钱都当没事。史玉柱站出来还钱，着实是不多见。商界女名人张树新在一次电视台的节目中，给史玉柱出主意：这钱你可以不还，从法律角度看，有限责任公司只要申请破产，个人无需承担偿还的责任。

但是，中国加入 WTO 后，信用体系也在加速建立。没有信用的自然人和法人，都会为自己的行为付出代价。企业、个人的诚信水平事关重大。没有诚信，便难以利用真正的大的商业机会一展宏图。

而对于一个民营企业家来说，金钱和信誉都是重要的。但当鱼与熊掌不可兼得时，史玉柱毫不犹豫地的选择了后者，即使他付出了很大的代价。

2001 年 2 月，史玉柱在《解放日报》第 4 版上面印了两个 20

多厘米见方的大字“感谢”。“感谢”下面，史玉柱发一通感慨：“十年前，巨人创造过辉煌；四年前，巨人跌入低谷；新世纪，巨人从上海复出；感谢上海优良的投资环境、良好的政策环境；感谢上海人民的厚爱。史玉柱真的重新站起来了。”

“还钱风波”的媒体效应

“新闻无小事，媒体无大小。”这是由“媒体共振规律”决定的：无论多么不起眼的媒体，只要是合法存在的，它的话语权不亚于任何一个主流的大媒体，因为在网络时代和新闻炒作的今天，只要一个媒体发难——即使那完完全全是一则虚假新闻——网上也会立即被转载传播。

商界借势升云，不花钱而借媒体打响企业名气的最成功案例无疑是阿里巴巴的马云缔造。马云与其说是位眼光卓绝的商人，不如说是一位熟知媒体、大众心理反映的“心理学家”。这位在宣传策略上看似保守的IT新贵，也并没有逃过媒体异常灵敏的嗅觉，尤其是阿里巴巴反其道而为之的沉默更加激起了媒体的好奇心与窥视欲望。

1999年5月，杭州一媒体刊载了一篇标题为《想做全球贸易，阿里巴巴拒访》的短篇报道。阿里巴巴欲擒故纵、欲拒还羞的态度不由得吊起了更多媒体的胃口，阿里巴巴“犹抱琵琶半遮面”的形象也使众多新闻人按耐不住。

终于，海外媒体开始对马云表现出极大热情，第一个来到杭州的是美国的国际媒体《商业周刊》。而此前一言不发、金口难开的阿里巴巴也被《商业周刊》揭开了它的神秘面纱，紧接着便是早期英文版的《南华早报》。

当该刊记者在杭州一个居民区住宅里找到阿里巴巴时，在记者惊异的目光中，阿里巴巴公司的场景被形容为“面积不大的住宅里挤着20多个员工，地上到处都是铺开的床单，空气里还有鞋子的味道。”记者当场惊讶得目瞪口呆！

托《商业周刊》的“福”，很快，马云和阿里巴巴就在欧美名声日隆，来自国外的点击率和会员呈爆增之势。就这样，马云不花一分一毫，却引来了无数媒体甚至是国际性媒体的争相报道。

虽然，史玉柱说，“2001 年还钱的‘新闻’不是策划，至于全国媒体的报道也是被你们生逼出来的。不管外界怎么评价，其实说到底我不是太张扬的人，能回避就回避，尽量少接触，因为我现在没这个需要。”但“无心插柳柳成荫”，通过还钱之举，2001 年上半年史玉柱还是成了全国上下、大江南北曝光率最高的名字之一，凭着还钱的举动，史玉柱还成功当选中央电视台评出的“2001 年央视十大风云人物”，一时更是声名鹊起、轰动“武林”。

试想，如果将铺天盖地的媒体报道都换算成广告版面的话，这个价格将远远超过史玉柱还钱所花出的一个亿。而知悉传媒和广告操作的人都知道，以新闻刊出的报道比之广告的传播效果不知要高出多少倍。

更何况，如果当初欠下的钱不还，不管史玉柱跑到上海还是北京甚至巴黎、纽约，也不管他依靠脑白金、黄金搭档或者其他产品赚得了再多的利润，也不管新的公司叫巨人投资或者健特或者其他名字，他的心灵将永远得不到安宁，他的行动将永远偷偷摸摸——只要他亮出史玉柱的名字，难保不会有债主找上门来。

这样来看，史玉柱还钱——不仅解除了心头之痛，还实现了良好的经济效益。

“泰山论剑”——史玉柱关于民营企业的十三种“死法”

2001 年 2 月 15 日，当还钱一事依旧余波未平时，还处于媒体聚光灯照射下的史玉柱在去参加“泰山会议”的飞机上列出了

民营企业的“十三种死法”，并在“泰山论剑”中大吐苦水。

一直以来，史玉柱显然是把“泰山”当成了自己的“娘家”，自己的精神寄托。按照史玉柱自己的话说，在低谷的时候，“泰山”始终给了其很大的精神帮助和动力支撑。而今，史玉柱需要将这几年的情况对“泰山”做一个一五一十的交待。

“泰山产业研究院”成立于1994年，这是一个非营利机构，每年召开一次例会，聚集了一批中国民营企业界的头面人物，其中包括段永基、柳传志、段永平、冯仑、卢志强、林荣强、郑耀文、远思和吴力等。顾问是吴敬琏和胡德平。段永基任理事长，柳传志任总裁，华贻芳是秘书长。

像武侠小说中定期切磋武艺一样，这些“江湖大哥们”在“泰山论剑”中坐在一起共同探讨各自民营企业发展中遇到的问题、交流信息、分析企业管理中的问题，并创造合作的机会。“泰山产业研究院”号召创造和合作，不谈政治，不谈宏观，只探讨企业发展和投资管理心得。开会是封闭式的，每个人不准带随从，不鼓励对外联系。每年由会员轮流做庄。

不过，在“巨人之灾”的时候，在这个媒体报道不多的民企俱乐部形式的机构——泰山研究院，那些企业家们给史玉柱最难听的话是：你根本不了解企业运作。

这句话在这个有偏执性格的人身上起了巨大的发酵作用。史玉柱在5年前开始布局，开始为自己返回中国企业舞台而精心修炼企业资本链。既有战略性资金储备，也有对产业资金的控制，还有源源不断的市场融资渠道。

所以，即使在最艰难的1995、1996和1997年里，史玉柱每年都坚持参加泰山的例会。“1996年，在泰山举行的活动，主题是谈巨人的企业经营。当时巨人开始走下坡路，但外界还不知道，是我主动提出来，让大家讨论这个案例。”

“当时，大家说得很尖锐，说我违背了很多规律。相当于朋友对我的批斗会。当时自己确实头脑发热。但会上没有探讨怎么

施以援手的问题，因为这个组织不鼓励。而且，我自己也不想害人，救活巨人的可能性太小了。”

从泰山研究院，史玉柱得到了精神支持和获得价值不菲的重新创业的经验，“这是我能够复出的重要条件。”史玉柱感叹道。

谈到对自己的帮助，史玉柱念念不忘的是其中的大佬柳传志和段永基。

联想主席柳传志是泰山产业研究院的院长，这个“泰山派”的掌门人向史玉柱传授了不少做企业的心法，比如什么样的企业文化是健康的、实用的。

在柳传志的启发下，史玉柱抛弃了巨人集团以前口号般空洞的企业文化，上海健特将实用性做为选择企业文化的首要条件，为了让企业文化能真正植根，史玉柱没少花费心思。

“说到做到”是“柳氏心法”的一个重要内容，史玉柱把它移植到了自己再创业而建立的上海健特。

“现在，我允许分公司少报销售计划，但绝不许谁报多了没有完成。”史玉柱对记者说，“最初时，有好几个分公司领导因此一个月就被罚了十几万，如今‘说到做到’在公司内部已基本实现，公司内部的信用危机消除了。”

原四通总裁段永基则是泰山产业研究院的董事长、法定代表人，这次，他专门赶来为史玉柱名为“战胜挫折，走向成功”的座谈会做主持。

段永基在主持座谈会时，透露出对史玉柱实力的信任。段永基说，他曾一度打算收购史玉柱的原料供应厂，并由此得以知道史玉柱目前的销售规模和利润。

在这次会议上，史玉柱抛出了其“民营企业的十三种死法”。

“我粗粗地算了一下，要搞死一个民营企业，至少有十三种方法。”史玉柱说。

第一种死法是不正当竞争。“竞争对手如想整你，你在明处，他在暗处，很容易整死一个企业。诬告、打官司等破坏你

的声誉，方法很多。”史玉柱现身说法道，“去年秋天，全国有一半省会城市的人大、政协突然每天都能接到有关脑白金产品的投诉，这导致销售受阻。经过调查，发现原来是有些竞争对手在每个城市都雇了几个人，这几个人的主要工作就是写针对脑白金的投诉信。事情被发现后，投诉信随即就消失了。”

第二种死法是碰到恶意的“消费者”。史玉柱说他们曾碰到湖北有个人，身体某个地方骨质增生就怨厂家。

第三种死法是媒体的围剿。也许是对媒体至今还心有余悸的原因，史玉柱没有讲媒体在巨人当初倒下去时充当了什么角色，而是举了银行的例子：“比如说媒体一旦围剿银行，银行运转再健康，它说你已经资不抵债了，储户只要去提钱，银行肯定完蛋。”

第四种死法是对产品的不客观报道。史玉柱认为，在药品和保健品领域里，任何一个产品都不可能100%有效，如果７０%至８０%有效就比较好了，如果90%有效，产品就称得上优秀，“如果媒体只报道10%无效的，产品马上完蛋。”这是因为，“在中国，说产品不好的时候，老百姓最容易相信。”

史玉柱把第五种死法归为主管部门把企业搞死。“产品做大了，哪怕有万分之一的不合格率，被投诉到主管部门，就有可能将整个产品的批文吊销了。”还有各地主管部门的处罚。据史玉柱讲，去年在某市，他们曾被一个工商所毫无理由地罚了50万元，不缴这50万就不让在当地卖产品。所以只好缴罚款。

第六种死法是法律规定上的弹性。

第七种死法是被骗。“有时候一个企业的资金被骗后会出现现金短缺，甚至整个企业一蹶不振。

第八种死法是红眼病。史玉柱还惧怕红眼病的威胁。“红眼病多谣言就多，有关企业的谣言还算是好的，最怕就是关于产品的谣言，谣言一起，产品马上就卖不出去了。”

第九种是黑势力的敲诈。“企业做好了，就可能有黑社会的

敲诈，除非是特别大的企业。”

第十种死法是得罪了某一官员，该官员可能利用手中的权力给企业发展制造障碍。

第十一种死法，“得罪了某一刁民也有可能把企业搞死，比如说他在产品中投毒。”

第十二种死法，遭遇造假。“假货越多，影响销量是一个方面，最关键是影响声誉。”据史玉柱说，问题是如何打假。为此史玉柱专门设置了打假队伍。“在江苏某地，有一个比较大的造假窝点，家家户户造假，去打假没用的，当地有地方保护。后来，我们请来外地的公安，当场查封价值几千万的假产品及造假设备，人赃俱获。可结果呢，人家当地公安要求把人送回去，送回去就被放掉了，然后继续造假。”史玉柱无奈地说，“现在，我们见到假货根本没办法，只好自己买回来。”

第十三种死法，企业家的自身安全问题。史玉柱说他已收到过不少的恐吓电话，这样的电话，在他一无所有的时候，从没有出现过。

除了这十三种死法之外，史玉柱说：“这里面还不包括出于企业内部的原因，比如经营不善等。”

史式管理思维：脑白金成功的七大策略

2001年，“脑白金”的销量突破13亿之后，史玉柱随即将日常管理交给了大学时的上铺陈国。史玉柱完全相信陈国，因为巨人大厦失败后，“陈国、费拥军好几年没领工资，也一直跟着我。”

2002年，上海健特总经理陈国出了车祸。史玉柱当时正在兰州开会，撂下电话，史玉柱连夜飞回上海。赶到医院，陈国已经快不行了。“这件事是仅次于巨人倒掉的打击，全公司把业

务都停掉处理后事，那是一种痛失左右手的伤痛。”此后每年清明，史玉柱和公司高层都要去给陈国扫墓。

陈国去世后，史玉柱没重新接管“脑白金”，他将担子交给了刘伟。刘伟加入巨人的时候，只是个普通的文秘。“刘伟做上海健特副总，她分管那一块，花钱就是比别人少很多。”“她跟了我 12 年了，没在经济上犯过一回错，我自然非常相信她。”

“脑白金”销售渠道上有 8000 多名员工，旺季时超过 10000 名，分布在全国 1800 个县，各地的办事处有 300 多个。如何管理这么多人？如何管理人事权、货权、财权？如何发布广告？如何执行激励制度、又如何监督？此时的史玉柱，在前次失败的基础上已经形成了独特的管理思想和管理方法。

“脑白金”的管理体系

《孙子兵法》云“上兵伐谋，其下攻城”。俗语也曰“善弈者谋势，不善弈者谋子”。

史玉柱早期办珠海巨人实行军事化管理，后来，他明白了，大多数员工的使命是打工挣钱，养家糊口。军人有对国家和民族尽责的义务，员工没有对老板效忠的义务。

这次再建立管理体系，史玉柱坚持精简总部。珠海巨人销售额达两三亿时，总部已经达到了 300 多人，而“脑白金”做到 10 个多亿，总部却只有十多个人。

史玉柱只给省级办事处的经理和副经理发工资，其他人的工资，每卖一箱脑白金，提成 4%，省级经理用这 4% 给省级办事处其他人和市级办事处经理和副经理发工资。市级办事处往下也是一样。此举一开，史玉柱既简化了和众多员工的关系，也能有效控制费用，各级办事处不会盲目扩张人员。

巨人员工固定工资在同行业中处于中等偏下，但浮动工资却相当多。史玉柱喜欢看到员工拿得多，这名员工拿得越多，证

明他对企业贡献越大。

管理营销费用也是一样：每卖掉100箱，就提成2万元，作为营销费用。推销员费用都给报销，但省下来的钱是自己的。珠海巨人的时候，各地分公司请人吃饭在500元以上的，必须上报经批准后才能执行。现在，宽松了，但大家为了自己的利益，反而都会节约开支，和“脑黄金”时代比，现在的营销费用可以节约三分之一。

300多个办事处都没在当地注册，都没资格对外独立签订合同。办事处可以和经销商谈价格，但最终价格由总部定，并一定要在总部签合同盖章。上海总部要保持永远直接和经销商发生买卖关系。

广告款也全部由上海总部直接汇给当地电视台。办事处可以去电视台谈，上海总部觉得价格合适，总部就会和电视台直接签订合同。当地办事处只负责播出监控，找个老头、老太太，每天就在那儿看。

办事处人事需“越级”任命：县级办事处人事需要省级任命。市级办事处人事需通过省级报上海总部任命。人事不能由顶头上司直接任命。这样的话，就比较难以产生帮派。

就这样，史玉柱在“抱其雄，守其雌；抱其阴，守其阳”的策略布局下，脑白金推广步步为营，又步步棋高一招，最终以凌厉无比的攻势迅速抢滩全国保健品市场而鹤立鸡群、“君”临天下，一个属于脑白金品牌的保健品时代也已经悄然揭开。

“集四面资源，成八方事业”：聚焦资源策略

现代商场，是以巧取胜，绝非凭力致胜。故而，商场如战场，凡试图生存必定需要“水性思维”，懂得水滴石穿下的逆中有顺，了解四两拨千斤中的以柔克刚。

在与强劲对手赛跑的商战中，不讲技巧，一味以“蛮力”猛冲猛打，其结果只会撞得头破血流，最终偃旗息鼓。

所以，做生意需要策略，需要懂得用脑。当然，用乎其妙，存乎一心。策略如秘笈，于不同人的手里其功力亦不同。那么，就让我们探秘强者是如何操纵市场。

首先是聚焦策略。聚焦策略与资源策略本是彼此紧扣相关，但又相互区分的企业发展策略。在脑白金运作中，史玉柱天才般地将两者结合，并取得不菲战果。

聚焦策略是指公司把优势资源集中于某一个特定的细分市场，在该特定市场建立起比较竞争优势，比竞争对手更好地服务于这一特定市场的顾客，并以此获取高的收益率。

很多企业最常犯的错误就是没有把自己的精力集中用在一个点上。他们总是兴趣广泛，贪心不足，站在这山望那山高，朝三暮四，浅尝辄止；很多企业多头出击，分散投资，战线拉得很长，触角伸得太多，没有在自己的核心竞争力上使劲，结果企业大而弱，不堪一击。

所以，雷霆万钧敌不过瞬间爆发的一道闪电。也不是子弹多就能击中目标，常言道，“锁定目标，弹无虚发。”而市场竞争中最强有力的武器是集中所有的精力于一个点上。

另一方面，资源策略是企业发展战略的一翼。

在市场经济中，价值规律决定资源总是在行业部门内不均匀流动。要很好地谋划企业成长，就是要全面发掘资源。“集四面资源，成八方事业”是企业家的使命，也决定企业的命运。

因此，企业家要树立大资源观。不但要发掘物质资源，也要发掘人力资源；不仅要发掘现实资源，也要发掘潜在资源；不仅要发掘直接资源，也要发掘间接资源；不仅要发掘空间资源，也要发掘时间资源；不仅要发掘智力资源，也要发掘情感资源，不仅要发掘可见资源，也要发掘无形资源。

一个品牌只有成为领先品牌，才能拥有广阔的市场空间。但如前所述，若要成为领先品牌，就必须拥有比竞争对手更多的资源，必须形成足够的竞争优势。

可是，众所周知，企业，尤其是中小企业最缺的就是资源。企业成立要资源，渠道扩展要资源，广告推广要资源，企业的发展势必面对吞吐大量资源的需求。没有资源，就谈不上什么竞争优势，更谈不上成为什么领先品牌。

同时，“没有资源，找资源；有了资源，缺策略”，这却又是中国目前多数中小企业公司面临的共同窘境与尴尬。

不过，只要能够揉和“聚焦策略”和“资源策略”就会发现，中小企业其实也可以变得“资源充沛”。

战国时期田忌赛马的故事，其实就是一个典型的运用聚焦资源策略的案例。故事中的田忌其实可以看作为中小企业，而齐威王则相当于大企业。

此前，田忌与齐威王赛马，因为势力相差悬殊，所以每次都以田忌败北告终。但孙膑则聚焦资源，运用策略帮田忌扳回败局。孙膑田忌以上等马（优势资源）对抗齐威王的中等马（薄弱资源），以中等马（优势资源）对抗齐威王的下等马（薄弱资源），两战两胜，获得竞赛的最终胜利，成为竞赛的赢家。

聚焦资源策略确实让史玉柱获得了脑白金的成功。

1998年的史玉柱在经历巨人大厦风波后，手里就已经没有任何资金了，但这时他“瞄上”了当时在中国还方兴未艾的保健品市场。可是，如果与国内已有一定名气的保健品厂商公司相比，荷包不鼓，资源不充沛的史玉柱即便是激活其所有的资源可能也不如其1%。以1对100，无疑是以卵击石，自然是无往不败。

但是，史玉柱找到了迎战的突破口。

史玉柱说：“再完美的公司也有势力薄弱的区域，在这些区域，它们投入的资源相对较少，市场根基并不扎实，如果我们能够集中资源，集中发力的话，是完全可以战胜这些大公司的。”

于是，正如我们知道的那样，史玉柱满怀信心的揣着来自朋友相助的50万元，做起了保健品脑白金。随后，史玉柱把目光聚焦在了保健品的“盲区”江阴，“一掷千金”地花了10万元在

江阴大打广告。由于广告力度大，很快在当地就产生了异常热烈的市场效应，脑白金成为江阴家喻户晓的保健品。

挟江阴成功之势，脑白金的影响通过传播很快地影响到了周边的无锡等地。史玉柱用江阴赚的钱、总结的经验、论证的模式、训练的团队，正式启动无锡市场，很快无锡的月销售额过了80万元。随后，史玉柱又用无锡赚的钱启动南京、常州、苏州和吉林四个市场，这四个城市在第二个月都开始赚钱了。

对于资源，做到集中、集中、再集中——聚焦策略，脑白金创业队伍成员陈奇锐在《追随史玉柱的日子》中这样写道："脑白金的营销秘诀，其实就只有几个字。而总结脑白金营销言论，得出了一些简单的原则，脑白金的营销理论，非常简单，那就是'集中优势兵力'。"

史玉柱本人也感叹说："一个企业资金实力再雄厚，也只能在几个重点行业、重点地区、重点产品上下功夫，如果没有做到重点突出而采取平均用力的话，就必然会失败。在营销手段的使用上也必须有一个重点，必须加大人力、物力、财力，做重点地区。"

蚕食与点、线、面：品牌树立策略

蚕食与点、线、面策略其实是企业树立品牌的不二法则。

做品牌难，做领先品牌更难，中小企业做领先品牌难上加难。然而，市场在变化，消费在升级，企业要做百年老企，要基业长青，要实现可持续发展，就必须毫无条件地走品牌化道路。

近年来，中国企业进行了一次又一次的尝试，经历了一次又一次的失败，前仆后继，蔚为壮观。久而久之，坊间开始流传一句令人悲观的所谓"至理名言"——"不做品牌等死，做品牌找死。"两害相权取其轻，找死不如等死，大多数企业于是乎选择了放弃。

或许是光脚的不怕穿鞋的，曾经大起大落的史玉柱偏偏不信这个邪。

“中国之大，异乎寻常，龙有龙道，蛇有蛇路，虽然我筹备脑白金时一没钱、二没人、三没资源，但也并不能因此就断言领先品牌仅仅是那些大公司的专利。”史玉柱说。

“那些大公司的主打保健产品品牌也是从无到有、从小做到大一步一步成长起来的。如果，还没开始塑造脑白金这个品牌，我就丧失信心，那这不是我史玉柱的本色。”

于是，史玉柱聚焦力量，集中优势资源，率先在有竞争优势的区域市场——江阴建立属于自己的根据地，获得生存的机会。

继而，积蓄力量、训练团队、总结经验、等待机会，在蚕食与点、线、面策略的牵引下，逐步扩大“脑白金品牌根据地”领域范围，再抓住契机发动较大规模的市场战役，打通 “品牌根据地”之间的连接，化被动为主动，变防守为进攻，最终实现脑白金全国的胜利，创建全国性的领先品牌。

其实，所谓蚕食策略，就是指中小企业在已建立的、小区域范围的“品牌根据地”的基础上，积蓄资源、总结经验、训练团队，分析竞争对手的破绽，利用地缘优势，沉着稳健，不求冒进，一步一步地进攻竞争对手边缘化、势力稍弱的市场区域，扭转品牌在这些区域的不利局势，将这部分市场区域颠覆为中小企业新的“品牌根据地”，再扩大“品牌根据地”的版图，壮大品牌的力量，为下一步发动全国性市场进攻做铺垫。

蚕食策略选定的蚕食区域必须具备如下之一的前提条件：地缘上最好接近原有的“品牌根据地”，“品牌根据地”的优势是此前在这些区域进行了长时间的渗透，已经拥有了一定的品牌基础；市场型态、竞争环境、消费结构上与原有的“品牌根据地”较为相似，“品牌根据地”的产品结构、渠道类型、方式方法、工作团队等作用于这些区域同样有效；具有一定的战略意义的区域。为了获得更大的发展空间，品牌必须不计代价占据那些具有

较强辐射能力或是具有重要影响意义的区域。

而所谓的点、线、面策略则是支撑和实现蚕食策略，创建全国性领先品牌的战略思想和策略保障。

企业通过“聚焦资源策略”在早期创建的小区域“根据地”仅仅是一个点，中期通过“蚕食策略”占领的地盘仅仅是一条线，只有成为目标市场（全国或全球）的领先品牌才是一个面。

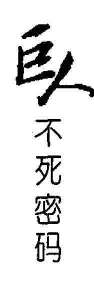
蚕食与点、线、面策略曾经帮助秦王嬴政一统六国。战国后期，秦灭六国，正是先蚕食赵国的实力，把“点”的文章做大、做足，免了后顾之忧，然后转头吞韩国，之后才灭赵国，形成一条“线”，使位于中原的魏国陷入孤立无援状态，从而轻易被秦国攻破，秦国把中原这个“面”进行了贯通；此后，秦国再进军南方的楚国，把“面”向南渗透。楚国被灭国后，秦国把“面”往北延伸，不费吹灰之力攻占燕国，此时，秦国的“面”已经南北贯穿，形成了中部的大“面”，最后再一鼓作气，消灭了最后位于东方的齐国，统一全国，而秦始皇也功盖春秋。

在很短的时间内，史玉柱东山再起，将原本在保健市场默默无名的脑白金运作成家喻户晓的保健品，正是靠娴熟的运用蚕食和点、线、面策略的结果。

在江阴成功后，推行蚕食策略，以点及线、以线到面，史玉柱开始着手启动整个江苏省及紧邻江苏的上海、浙江。依托蚕食和点、线、面策略，史玉柱用了一年多的时间就把全国市场顺利启动起来。

伴随着脑白金迅速扩大市场区域，脑白金的销售额增长曲线缓缓地爬上来了：1998 年销售额三四十万，1999 年上半年，每月销售额态势：60 万、80 万、100 万、300 万、500 万……1999 年开始到 800 万、1000 万，直到 12 月份脑白金产品单月回款已经突破 1 个亿。

到了 2000 年 1 月份的时候，脑白金一个月的销售额已经是 2 亿多元了。以后每年的一个月回款基本上在 2 亿左右。



从脑白金的操作过程中，我们可以看出来，脑白金试销的规模是由小到大的，每一个试点的市场工作，都尽可能做到饱和。史玉柱运用蚕食和点、线、面策略，淋漓尽致地发挥了聚焦资源策略带来的的优势，一步一步稳健地扩大脑白金的区域范畴，积蓄资源，为全国性的进攻做准备，为创建全国性领先品牌垫定根基。

“走钢丝”：广告宣传策略

美国当代广告之父大卫·奥格威说：“产品不做广告就如同在黑暗中向情人抛媚眼！”所以，产品离不开广告。

史玉柱说过：“做一个产品必须要做第一品牌，否则很难长久，很难做得好。”

史玉柱甚至还说过：“做不到第一就不能真正获得成功。很多人对脑白金的广告轰炸不屑一顾。但真正对脑白金有研究的人才知道脑白金为什么要那么做——对于脑白金这样的品牌，如果不能保持第一的位置，它就会迅速衰退。也许广告轰炸的代价很大，但是不那么做，代价也许会更大。”

“做广告，就是在走钢丝。与其在走的时候停停留留、犹犹豫豫，不如鼓足勇气一走到底。”史玉柱说。

保健品推广广告不是万能的，但没有广告则是万万不能的。哈药是电视广告打出来的，养生堂是媒体广告推动的，脑白金更有高招，仅靠软文就启动了市场。

在史玉柱的观念中，产品宣传策略应该是追求最有效的途径、最合适的时段、最优化的组合，不求全但求到位。

故而，脑白金最早以报媒、小册子为主导，启动市场，以终端广告相辅助。

在市场启动期，脑白金基本以报媒为主，选择某城市的1～2家报纸，以每周1～2次的大块新闻，集中火力展开猛烈攻势，随后将十余篇的功效文章轮番刊登，并辅以科普资料作证。这样

的组合，一个月后就收到了效果，市场反响强烈，报媒为产品开道，大大唤醒了消费者的需求，刺激了购买欲望。

与此同时，脑白金也在终端做了些室内广告，如独创的产品大小模拟盒、海报、POP 等，在媒体中最值得研究的是那本《席卷全球》小册子。

但此之后，随着产品渐入成长期，脑白金的媒体选择开始发生变化。报纸、电视广告逐渐取代报纸媒体成为重要的媒体组合。另外，宣传册子成为集团购买与传播产品知识的有力手段。

在脑白金成长期或成熟期，史玉柱则将媒体重心向电视广告转移。

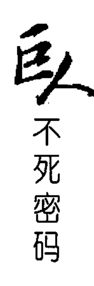
电视广告每天滚动播出，不断强化产品印象，广大中老年人有更多的机会接触电视，接受产品信息。脑白金电视广告分为三种版本。一为专题片；二为功效片；三为送礼片。三种版本广告相互补充，组合播放，传播力度更是不同凡响，特别是周边地区，电视广告更是主要手段。

广告创意，曾经做了几百个让史玉柱挑。史玉柱最终依然没挑出更好的，最终依然沿用了脑黄金旺季使用的广告词："今年过节不收礼，收礼只收脑白金！"

这个广告创意连续多年被评为"十差广告"，"'十佳广告'倒是年年换，因为许多公司都倒闭了。""评选广告的专家们唯美，讲创意，讲社会责任感，就是不讲能不能卖货。厂商只认销售额。"

脑白金在产品成熟期，有 8 部专题片，每天播放的科普片不能重复。一般在黄金时段、亚黄金时段播放一次，视具体情况而定。脑白金的送礼广告，更趋向于黄金时段，强调组合使用、系列性，但时间上要错开。

史玉柱采用"脉冲"广告排期：2 月至 9 月初，广告量很小。每年只集中两次高潮：一是春节，一是中秋。中秋密度最大的是倒推 10 天，春节倒推 20 天，加在一起共 30 天。这 30 天，不惜



血本，砸到让人烦。30天之后，让你一看到脑白金广告，就会感觉到多，而实际上已没什么广告了。

与广告宣传相得益彰：新闻传播策略

新闻宣传类似于广告宣传，两者无一不是借助媒体的形式推广产品。但新闻宣传又有别于广告宣传，其更注重内容，讲究“以理服人”。

软文是新闻的衍生，是以产品和企业为诉求中心的新闻。因此，新闻性是软文操作的第一原则。

同时，新闻传播是史玉柱的“拿手绝活”，也是脑白金营销最得意的绝技之一。为实施其新闻宣传策略，史玉柱曾经在《中国贸易报·前程周刊》上大规模地招兵买马，目标瞄准作家、写手。

而脑白金的精彩问世，就是以五篇大块新闻软文鸣锣开道，制造一个非常新奇的新闻亮点，引出人体脑白金的话题——如以美国人的疯狂，引发“人类长生不老”的话题，从深层次发掘人们求长寿的心理；还拿脑白金与克隆技术相比，以宇航员登太空吃脑白金改善睡眠的事件等，抓住热点事件，宣传脑白金的神秘特点。

待功效软文如《一天不大便等于抽三包烟》、《人体内有只“钟”》、《孙女与奶奶的互换》、《生命科学的两大盛会》、《女人四十，是花还是豆腐渣》等面市后，脑白金软文更准确地驾驭了人们的求美、求新、求年轻的心理，令读者产生试用的冲动。随后登场的资料篇也好，送礼篇也好，都巧妙地将广告信息，融于可读性的文章中，起到了埋伏性的广告效果。这就是脑白金的新闻传播策略的亮点。

不仅如此，史玉柱不但善于写软文，还更善于创造新闻，引导热点导向。脑白金免费赠送活动，就是一个典型的案例。而新闻传播也为脑白金的知名度与美誉度提升，起到了推波助澜的

效果。

请看脑白金的一封致歉信：

对不起！钟爱脑白金的市民，我们决不让失误延续。

脑白金进入上海市场的半年之际，为回报广大市民的关心和支持，我们策划和组织了6月13日“脑白金千人赠送，万人咨询”的活动。

由于低估了市民对脑白金的热忱，面对数以万计的市民到场，我们仅有的40余名维护秩序人员手足无措，加之烈日的蒸烤，最终导致现场失控，护栏挤倒，保安冲散，十余人挤丢鞋子，用于赠送的脑白金被哄抢，甚至出现近十人受伤（皮外伤）的悲剧……

这是我们最为心痛和始料不及的，我们心痛那些从清晨5：30分开始排队的市民，我们心痛早晨7：00时近千人井然有序的队伍，队伍中大多数人服用过脑白金，因效果显著已成为我们忠诚的朋友，原本他们都可以高高兴兴地领到一盒脑白金，感受脑白金改善睡眠与润肠通便的奇效。

心痛之余，我们仍然要感激许许多多理智的市民和闻讯赶来的静安寺公安同志，是你们及时制止了混乱，提出许多忠告和建议。

事件发生后，我们妥善登记安置了近十名受伤者，并在当天晚上致电每一位受伤市民，预约了登门问候慰问的时间，我们带去了一个疗程的脑白金和慰问品，这是我们的一份心意，同时，我们还要感激你们的仁义和宽厚。

为了免除钟爱脑白金市民的又一次奔波之苦，我们将拨出万余元专款专门用于快递公司专程上门送一盒脑白金产品来感谢大家对我们的信任与支持……

在此，我们再次表示诚挚的谢意，道一声辛苦了，谢谢您……

这是在1999年6月30日，脑白金在上海展览中心举办的免

费赠送活动。

从活动的策划与组织，每一流程史玉柱都巧妙精心设计——无论是活动前的信息宣传，还是到活动中出现的骚乱的场景，史玉柱和脑白金策划人员紧紧把握了新闻点，及时加大了传播力度：第一传播活动现场的壮观场面，暗示老百姓高涨的热情，其次传播活动中秩序的混乱，借势渲染市民的迫切心情；第三还传播企业的公德心，树立产品品牌正面积极形象。

在史玉柱看来，“新闻传播在脑白金的品牌宣传中，其气势与产生的效果远远超过其他形式的广告。”

因此，逢年过节，当脑白金进入旺销期时，很多销售点出现断档，策划人员就会围绕这一事件，大报特报老百姓抢购脑白金的疯狂场景，还以新闻追踪的形式，报道消费浪潮、经销商、商家与厂家的热销与加班生产状况，为的是树立产品美誉度，迎合从众心理，更加掀起抢购狂潮。

这种形式的新闻传播在哪里推出，哪里就会引起强烈反响，脑白金就会引起轰动。脑白金在江城——吉林举办免费赠送活动时，正赶上大雨天，几千人在大雨中排队等候领取脑白金。于是策划人员抓住契机，将天时、地利与人和相结合，连续在媒体上大做文章——《江城万人感冒》、《脑白金让江城万人感冒》等，信息传开后，收到了极好的新闻效果。

善于创造新闻，善于发现亮点，善于危机公关，善于树立口碑形象，把行销事件环环相扣，共同演绎一个个新闻话题，以点带线，以线带面是史玉柱的特技，也是史玉柱靠之打天下的一件不可或缺的法宝。

终端致胜：史玉柱的终端策略

以前的保健品更多地是比广告投入和营销策划，而现在的保健品竞争是一个全方位的竞争，比产品，比高空大媒体广告，比销售队伍，比策划，还要比终端竞争。如今终端竞争的残酷性和

重要性，使终端策略变成一个重要因素纳入厂家视野。以至于有“终端为王”和“得终端者得天下”的说法。

历史上不少资金雄厚的保健品企业只知大投广告，而轻视了终端的管理，结果被竞争品牌抢占了良机，最终酿成大错：“一定要把眼光放远！无论是做人还是做企业。”当脑白金的势力范围铺展到全国各地，其广告也呈铺天盖地之势时，史玉柱开始“剑指终端”。

史玉柱把目光停留在终端市场，其实并非空穴来风。资料表明“原来跨国公司把百分之七十的市场营销费用投放在除终端市场之外的广告上，把百分之三十的费用投放在终端上。而现在跨国公司改变了广告策略。相反，他们把百分之七十的费用投放在终端市场的广告上，把百分之三十的费用投放在其它领域。”

所谓终端市场，就是销售渠道的最末端，是厂家销售的最终目的地。终端市场担负着承上启下的重任。所谓承上——就是上联厂家、批发商；所谓启下——就是下联消费者。当今企业销售成功的基本法则是“谁掌握了销售终端，谁就是市场赢家”。

同时，“拥有终端就可以拥有消费者”。自从舒蕾通过终端拦截获得不菲的业绩之后，终端战术的重要性才突然被那些深陷价格战或广告战的企业意识到，从而开始对终端运作顶礼膜拜起来，把终端当作杀手锏或者救命稻草，纷纷投入巨资做终端，一时间终端狼烟骤起。从目前的商业环境分析，企业在终端方面往往在促销活动和产品摆放上做得比较到位，但是由于缺乏有效的传播平台，终端广告一直是很薄弱的环节。

另一方面，商品终端销售与POP广告关系密切。它可以抓住顾客心理上的弱点，利用精美的文案向顾客强调产品具有的特征和优点。POP广告被人们喻为“第二推销员”。因为POP广告会制造出良好的店内气氛。并且近年来消费者对音乐、色彩、形状、文字、图案等的感觉，越来越表现出浓厚的兴趣。厂商如能有效地使用POP广告，会使消费者享受到购物的兴趣，并且

购买时的信息会对顾客的购买行为产生影响

准确实施终端策略，营业员的素质培养是关键一环。史玉柱说："在药店和商场中，营业员导向在消费者购买行为中起着重要作用，这就要求我们必须和营业员多沟通、交朋友，真正做到用真情去感动营业员，让他（她）们能真心实意地为我们公司着想，当有其他同样可以改善睡眠和调理肠道的产品存在时，能够推荐购买脑白金。"

因此，史玉柱亲历躬行，制定了脑白金营业员的培训计划：要及时掌握终端及营业员的动态情况，每两天走访终端。并举行终端营业员工作分析总结；办事处要每三个月召集A、B类的终端营业员进行一次产品知识系统培训；营业员应该熟悉掌握脑白金基本知识——什么是正宗脑白金，脑白金功效与原理，为什么随年龄增长，脑白金含量下降和熟悉服用脑白金的若干案例等。

同时，史玉柱规定，"脑白金的终端陈列时，要求出样面尽可能大，背柜及柜台均有产品陈列，并排至少有3盒以上，且为最佳位置。"

"所有的终端宣传品，能上尽量上。宣传品包括：大小招贴、不干贴、吊带包装盒、推拉、落地POP、桌面POP、横幅、科普讲座、车贴、《席卷全球》，必须做到书随着产品走。"

以下为史玉柱制定的终端达标标准：

1.营业员推荐脑白金产品，并具备脑白金基础知识；如果推荐假脑白金，该终端点为"废点"，终端如有盲点也按"废点"处理。

2.产品摆放：正面至少3盒，2盒无效；要求摆放在最醒目处。

3.终端必须有公司的大包装盒悬挂于点中央或柜台上方，A、B类终端至少5个以上，C类终端2个以上。

4.A、B类终端至少有以下两种以上宣传品：

（1）横幅：挂在店门正上方或店内正上方；

（2）大POP：放在门口最显眼的地方；

（3）招贴画：贴在最显眼的地方，每个药店至少要2张以上；

（4）有玻璃橱窗，必须把产品放进去；

（5）A、B类终端有新产品的介绍牌。

5.礼品盒陈列，至少两个。

6.A、B类终端必须有书陈列，必须赠书给每个购买者。

渠道为王：脑白金的渠道策略

国美、苏宁以及永乐等家电大卖场之所以“腰杆子粗”，就在于它们通过渠道改革，做强了销售渠道，使得生产商必须依赖它们；陈天桥的《传奇》之所以叱咤网界，是因为他眼光独到地将《传奇》推广的渠道定位在了各地大大小小的网吧。

史玉柱同样很重视脑白金渠道的建设。脑白金的各个办事处，都几乎在自己的区域市场里管辖着10余家经销商，足可看出脑白金营销渠道的庞大和发达。

脑白金的渠道策略也很有特色，史玉柱不像一般产品销售那样急于铺货。而是先启动市场，创造市场拉力，等消费者行动起来，迫使商家来现金提货，始终确保应收款为零。可以毫不夸张地说是行业的另类景观。

史玉柱还规定过“原则上小型城市选一家经销商，但经销商一定要信誉好，在当地有固定的销售网络，是该地区最有实力和影响力人物；经销商还必须与政府方面（工商、技监、防疫站等）的关系好。”

“经销商负责固定地区脑白金产品销售，不得冲货，不得越区域销售，避免引发同产品恶性竞争。销售价格必须统一售价，且价格稳定，同时必须回款及时。”

史玉柱还责令，“不允许个人以任何名义与经销商签订合同，否则视为欺诈行为。同时，所有办事处要把代表处的经销商合同

及有关资料传回子公司审批；合同原件一定要寄回总部。”

在渠道建设中，实行地区市场渠道管理，设立区域性办事处，包括主任、副主任、业务员、推广员、文员，定岗定人，培训上岗，职责明确。办事处定期举办聚餐等活动，促进员工之间的交流和沟通，建立企业文化，组建一个高效而团结的团队，并及时和妥善处理与城管、工商等之间的关系并解决地区市场的突发事件。

当李逵遭遇李鬼：史玉柱的督察策略

自上而下，层层督察，是史玉柱保证脑白金市场的主要手段。

史玉柱成立了专门的督察部，旗下有一套严密的制度和专门一批人，其原则是“以客观所见为依据，大公无私，宁可错判，决不放过。”

史玉柱将终端督察分为硬终端与软终端检查，硬终端检查主要指产品检查与宣传品检查；软终端检查包括进门观察、营业员导向测试、产品知识测试、宣传资料检查、营业员随机询问与表露身份后的详细询查。随着保健品市场的拓展延伸，终端督察成为促进各营销机构良性运作的重要手段，其中软终端检查尤为关键。

脑白金前期的督察实施相当严格，扣罚严厉，各市场人员几乎没有幸免于难的，甚至有些市场部月月被罚。但正因如此，史玉柱树立了制度的权威性，保证了公司运作制度的准确执行。

督察策略运行的范围包括：终端建设、工资发放、广宣监播、户外及促销、窜货假货等等。

偌大的市场，地域不同，市场基础不同，传播对象不同，市场督察谈何容易。从产品问世以来，脑白金从来就没有放松过督察打假的力度。但后来，随着脑白金火爆中国，大量冒牌脑白金涌现市场之时，史玉柱调整督察策略重心——以打假为主。

“我们健特生物营销总部有一个专门的督察队伍，该督察队伍的一个重要工作就是终端检查和打假”。史玉柱说，“通过对各市场的督察，以促进各分公司或办事处联络当地职能部门进行打假。”

重心转移后，史玉柱将脑白金的市场督察要求限定在三个方面：

一、 三不要：不要提前通知、不要走马观花、不要影响市场正常工作。

二、 四不准：不准做老好人，要坚持原则秉公办事，不讲私人感情；不准敷衍了事，简单化，要尊重事实，注重调查研究；不准滥用职权，要以身作则；不准隐瞒事情，编造检查记录，否则对检查人员按受贿处理。

三、 六十四字诀：主动出击、雷厉风行；逐级视察、监督到位；终端布置、成竹在胸；开动脑筋、清除盲点；防微杜渐、罚一儆百；循环执勤、铁面无私；管理公正、制度无情；坚持不懈、硕果累累。

第八章

一波三折：史玉柱“出卖”脑白金

二次出山的史玉柱早已无法满足于仅仅从“脑白金”实业中赚钱。所以，当史玉柱的脑白金以及黄金搭档在近几年的中国市场实在是过于耀眼、夺目，甚至成为国内保健品行业首屈一指的拳头产品时，欣然抛售脑白金即使不能说明史玉柱的高瞻远瞩，但或许也能表明其“人之非常”。

宇宙飞船一旦发射升空，就只有两种命运：一种是发射失败，因摆脱不了地心引力而半途坠落；而另一种则是挣脱引力的控制，飞向太空。这便是早在2002年蒙牛集团提出的著名的“飞船定律”。

法国英雄拿破仑说过：“我的军队之所以战无不胜，其实就是因为在与敌人抢占制高点时，我们总能够比敌方早到5分钟。”

的确，要做非常之事，必靠非常之人；若非非常之人，怎得非常之论。

或许正是史玉柱的不同寻常，脑白金的出售过程虽算不上跌宕起伏，却也还是一波三折。

“该出手时就出手”

既然商场瞬息万变，则应该把握时机，掌握主动，该出手时就出手，避免空留遗憾。于是，当脑白金依然在中国保健品市场如日中天时，史玉柱出手了。

是空穴来风，还是无风不起浪

2005年，秋风飒爽，史玉柱即将出手脑白金的各种“内幕”、“小道消息”传遍了保健品市场这个江湖的每一个角落。一时间沸沸扬扬，以至保健品界的每一个人见面第一句话便是“卖了没有”。

当传言风起云涌到极致的时候，史玉柱开始坐不住了，他曾经以“愤怒”为主基调，声色并茂地回应传言说：“出售一事纯属无中生有。”

而业界更是有许多行家表示“此事可信度不大”，“史玉柱没有胆量，也没有理由出手自己的王牌赚钱工具”。

很多时候传言未必都是空穴来风，有道是无风不起浪。笼罩在传奇光环中的史玉柱与其脑白金在近两年中已经足够风光夺目。而这一次传言即使还未成真，就已让人不得不再生惊叹之意，惊起呼声一片。

是空穴来风，还是无风不起浪，欲盖弥彰的史玉柱其实早已做好了出售脑白金的准备了。

一桩1.46亿人民币的大买卖

2002年11月24日中午，一则爆炸性新闻赫然出现在中国各大门户网站财经消息栏目里，标题醒目而惊人——“史玉柱一纸公告卖了脑白金，商标转让价1.46亿”。

消息最早出处来源于湖南长沙的《潇湘晨报》。《潇湘晨报》是这样报道的：

“青岛健特生物投资股份有限公司发出重要事项公告称，以史玉柱为幕后人物的上海健特生物科技有限公司退出脑白金产品销售市场，不再从事脑白金产品业务，并将其所拥有的脑白金商标所有权和复合型脑白金及制作方法技术转让给无锡健特，其中商标转让价款为1.46亿元。之所以转让价为1.46亿元，原因是上海立信资产评估有限公司评估的脑白金注册商标所有权无形资产评估价值为2.98亿元，交易总价款为评估值的48.99%，即为1.46亿元。”

根据公布的信息，史玉柱在上海健特持有近90%的股份。上海健特原来与黄山康奇共同持有无锡健特的全部股份，经过后来的转让、增资，无锡健特的股权结构变为上海华馨占90%，上海健特占10%。又经过新一轮的变更，现在是青岛健特上市公司持有无锡健特90%股份，上海华馨持有10%。2001年5月，无锡健特受让了脑白金的生产厂家珠海康奇90%的股份，脑白金成为了得到上海健特商标使用权的无锡健特的产品。

他先通过两个怀远老乡名义于2000年9月21日成立上海华馨，注册资本为5000万元。一周后，上海华馨就与青岛市商业总公司签署协议，收购其持有的上市公司青岛国货2811万股国有股，占总股本的24.73%，成为青岛国货第一大股东。

2001年5月，通过系列运作，史玉柱将下属“脑白金”产生环节无锡健特90%的股权出售给上海华馨投资公司，并担任上海华馨决策顾问。然后，通过华馨投资辗转将这部分资产卖给了

上市公司ST国货，连年亏损的ST国货，股价应声从12元上涨到25元。ST国货后更名为健特生物。因“脑白金”拉动，健特生物2001年实现主营业务收入24741.88万元，净利润3585.28万元，每股收益高达0.315元。由史玉柱控制的董事会由此推出了每10股派1元转增7股的高送股方案。

2002年11月，史玉柱更是一纸协议把“脑白金”商标以1.46亿元出售给健特生物，至此，上海华馨与上海健特总计收入达3.43亿元。

在一系列令人眼花缭乱的股权变更过程中，上海健特把除了生产许可证和商标所有权外的脑白金包括生产等在内的东西都转让出去了，而史玉柱则干脆把脑白金最后的看家本领通通卖掉，换回了1.46亿人民币的资金。

股权迷宫：买卖背后隐藏的商业传奇

美籍华人历史学家黄仁宇先生说过：“走兽，除非脱胎换骨，否则不可能变为飞禽。”沉寂隐忍多年的史玉柱再度出现在公众面前时，人们发现史玉柱似乎浴火重生、脱胎换骨，变了很多。

短短几年间由50万起家到将脑白金做到十几亿销售额的骄人业绩，并公开偿还“巨人大厦”的欠款，史玉柱都是低调地在幕后指挥。史玉柱变得十分内敛。

于是，就当老百姓还在对脑白金的电视广告指指点点，各大媒体报纸还在津津乐道史玉柱的传奇与创造的奇迹之时，史玉柱悄悄地进行着两件事情：一件是准备脑白金之后的新产品——“黄金搭档”，一件是向资本领域的转身、过渡。

实际上，2001年上半年史玉柱开始谋划脑白金的后续产品和积极为“变身”准备，就已经预示到今天脑白金的结局。

一位前巨人集团副总裁在1997年因“巨人危机”离开巨人时，曾经对史玉柱有过这样的评价，说史玉柱有两大致命的缺

陷，其中一条是不会和银行打交道，不会主动出击“找钱”，更不懂得如何“用钱”。然而，时过境迁，不知道数年之后的今天，这位巨人前副总裁在了解了史玉柱 1 年多来在资本市场上的“兴风作浪”，是不是会改变原来的想法，对史玉柱刮目相看。

似乎史玉柱天生就有玩弄资本的天赋。从 2001 年起，史玉柱正式开始涉足资本市场，进行了一系列令人目不暇接的股权交接与售卖，其复杂性让业内专家瞠目结舌。

虽然要找到无锡健特、青岛健特生物与上海健特这几家公司背后真正的联系，不是一件容易的事情，但单从几家公司的名字，就很难让人不对这些公司的关系产生联想。因为迄今为止公开的资料，还不能表明他们存在产权关系，于是好奇的人们只能在一些公开资料中朦胧地窥到把他们联系到一起的幕后的那只手。

此外，更让人叹为观止的是除了上述 3 个健特公司外，要解开上述三家公司的产权关系之谜，至少还要牵扯到黄山康奇、巨人投资、珠海康奇、上海华馨、青岛国货和北京巨人软件公司 6 家相互关联的公司。

上海健特成立于 1999 年 7 月，注册地是上海徐家汇。上海巨人投资公司成立于 2001 年 4 月 23 日，注册资金 5000 万元，其中史玉柱占有 95% 的股权。黄山康奇的出资人为魏巍和陈某。魏巍 1999 年 7 月曾担任上海健特的法人代表，而陈某则为史玉柱老家安徽怀远人。珠海康奇则据称是史玉柱在珠海注册的公司，脑白金的生产许可证在珠海康奇公司手中。

2000 年 3 月，上海健特与黄山康奇收购了无锡华弘集团药业有限公司，更名为无锡健特，专门从事脑白金的生产，其中上海健特持股比例为 60%，黄山康奇持股比例为 40%。

巨人是脑白金商标的最初注册人，珠海康奇拥有脑白金的生产许可证、上海健特是脑白金的全国总经销、无锡健特是脑白金的生产厂家。至此，“脑白金”王国搭建完毕，即由两个健特、两

个康奇、一个巨人组成。

然而，事情远没有那么简单，随着2000年9月21日，上海华馨在上海市卢湾区注册成立，局面发生了改变。上海华馨注册资本金5000万元，两名股东均为安徽怀远人，叫高洪英和王建平，高洪英出资额为3750万元，王建平出资额为1250万元。

2000年9月29日，也就是在上海华馨成立仅仅一周以后，上海华馨与青岛市商总签署股权转让协议，将青岛市商总持有的2811万股青岛国货转让给上海华馨。由于上海华馨的对外投资额已经超过了有关规定，两周以后，上海华馨增资至1.8亿元，并引进了新股东黄山康奇。

正是上海华馨的横空出世，使得脑白金帝国变成了迷宫。2001年，脑白金王国引入新的合作伙伴，即上海华馨投资公司。

2001年2月，上海华馨的股权再次调整，曾任上市公司河南思达高科董事长的汪远思受让了王建平的股权。

汪远思与史玉柱结缘于民营企业的沙龙——泰山产业研究院，其和史玉柱一样有着同样的创业背景。1988年，汪远思与友人成立了郑州思达电子研究所，1996年该公司更名为河南思达科技股份有限公司，成功在深交所上市，汪远思担任上市公司董事长。1999年2月，汪远思离开思达高科另外创业。2001年2月，汪远思成为上海华馨第一大股东。因为间接持有健特生物16.1%的股权，汪远思还曾经一度被有关媒体评为中国资本市场100位富豪的第57位。

至此，上海华馨注册资金增至1.8亿元，其中高洪英出资6300万元，为公司法定代表人；汪远思出资11700万元。

2001年4月5日，无锡健特与上海健特签订《商标使用许可合同》，许可无锡健特使用其拥有的脑白金商标，年使用费为象征性的1万元人民币，期限至2004年12月31日止，使用期满，如需延长使用时间，由双方另行续签合同。这一系列的行动，为脑白金进入上市公司铺平了道路。

2001年5月11日，黄山康奇将名下40%的无锡健特股权以428.51万元转让给上海华馨，并对无锡健特进行增资。增资后，无锡健特实收资本为1亿元，其中上海华馨出资9000万元，上海健特出资1000万元，上海华馨绝对控股90%。

2001年7月1日，无锡健特与珠海康奇签订《协议书》，珠海康奇委托无锡健特为生产、销售脑白金的惟一合法单位，协议有效期为三年。

2001年7月4日，青岛市商总与上海华馨签署《股权委托管理协议》，至此，上海华馨实际控制了青岛国货。随后，上海华馨将所持有的优质资产无锡健特注入青岛国货。

2001年9月26日，青岛国货临时股东大会通过了公司重大资产重组方案，收购上海华馨所持有的无锡健特51%的股权。因为脑白金的贡献，青岛国货2001年每股收益达0.32元。

2002年2月6日，青岛国货成功摘帽。

2002年3月8日，青岛国货召开股东大会，通过公司出资12200万元收购上海华馨所持有的无锡健特39%的股权方案。

随后一天，上海华馨出资3128万元收购了上海健特持有的无锡健特10%的股权。青岛国货也更名为青岛健特生物投资股份有限公司。与史玉柱有公开关系的上海健特彻底退出，而无锡健特变成了与史玉柱没有任何法律关系的上海华馨和上市公司青岛健特生物旗下产品。

史玉柱为何卖掉脑白金

站在普通人的立场，史玉柱转手自己一手塑造的脑白金看似不可理喻，但从商人利益最大化的角度出发，从保健品的生命周期来看，似乎史玉柱转让脑白金的时机拿捏得恰到好处。

对于出售脑白金，史玉柱的现身说法是，“青岛健特一直希望能把脑白金的商标权和销售都把持在自己手中，说这里有来自监管部门的压力和确保上市公司规避市场风险等多方面的原因。为这件事，青岛健特来找我们谈了好几次，每一次都非常诚恳。说实在的，我舍不得卖，但经过董事会认真的研究，还是转让给了他们。大家都认为这样做将会更好地维护上市公司股东的权益。”

但不管史玉柱出于何种缘由出卖脑白金，消息一经公布还是惊动了整个保健品江湖。一时间众说纷纭，不少业内行家更是不甘人后，纷纷对此事撰文大笔书写。

“产品换代说”

有专家认为，在产品力、商品力和推广力这三个要素里，保健品行业最注重后两个，而对于一个产品最核心的部分——产品本身的研发并不重视，这就造成了保健品行业的营销往往策划先行，于是这种靠一个产品打天下，后续产品跟不上的经营方式，注定了生命周期短，这成了保健品行业的宿命；另一方面，保健品行业门槛低，很多人有一种掠夺心态，往往把做保健品当做赚自己“第一桶金”的地方，先捞一把再说，没有长远规划。

所以，无怪乎从太阳神到三株口服液，再到红桃K，一个保健产品，甚至一个保健企业都是各领风骚三五年，然后湮灭人间。

尽管史玉柱以及众多健特信誓旦旦“脑白金没有走下坡路”，尽管史玉柱号称脑白金2002年前10个月的销售收入已经超过了去年。但所有这些都不能掩盖脑白金渐渐显露的败相，显现昨日黄花的态势。

截至2002年，脑白金已经风光了五年，剩余的时间还有多少？

业内专家分析，脑白金作为一种产品品牌众多漏洞已越来越突出——宣传上的过分夸大和产品效果本身的局限性，带来的必

然结局是顾客忠诚度不高；过于专注功能宣传使品牌过于理性，较之养生堂系列品牌各个形象丰满性感十足和消费者高度热爱，脑白金明显差一个档次；同大多数中国医药保健品企业一样，脑白金没有能让公众信服的真正科技实力，因此缺乏医药保健企业长远发展最需要的高科技感。

聪明过人的史玉柱不可能没有意识到脑白金的这些缺陷。故而，史玉柱选择了退出，况且总计3.43亿元的收获，可以说是一个相当完美的退出，腾出空间和金钱，史玉柱可以放手打造他的另一品牌——黄金搭档。

史玉柱在出售脑白金后曾透露，在卖掉脑白金的同时，他正在逐步向全国范围内开卖他的新产品“黄金搭档”，并认为这个产品肯定会比脑白金卖得更好。

“因为这两个产品并不构成市场竞争，我们卖掉脑白金只不过想集中精力做好黄金搭档，并不会对脑白金的销售构成威胁。”史玉柱说。

“不堪媒体重负说”

有道是：“成也萧何，败也萧何。”史玉柱是中国企业家中最有资格说“成也媒体、败也媒体”的人之一。

在总结巨人集团经验教训的时候，史玉柱表示过，“巨人陷入困境，巨人倒下的根源在我本人，不在媒体。但媒体的作用很坏。本来我病了，不至于休克，还能活一段时间，甚至还能复苏。但媒体把我搞休克了。如果媒体晚搞我们2～3个月，我们不会死，本来也是有机会的。”

于是，再谋创业时，史玉柱选择的是沉默和寡言。

然而，“枪打出头鸟。”无孔不入的媒体怎么会放过能给他们带来巨大新闻价值的史玉柱，何况脑白金那“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”早已经成为广告史上“叫座不叫好”的经典。

脑白金自诞生之日起就颇受非议，史玉柱远离脑白金，其实

是想远离是非的漩涡，好方便开辟新的战场。

但真正给史玉柱致命一击的是 2002 年 3 月 14 日，经过一年之久精心准备的《南方周末》在头版发表了长篇报道《脑白金真相调查》，对脑白金中褪黑激素的功用提出了学术质疑，引起舆论一片哗然，下面是《脑白金真相调查》的部分节选。

……

人的大脑中是否有这样一种神秘的“脑白金”与“脑白金体”呢？

迄今，找不到任何严肃的学术文献支持“脑白金”与“脑白金体”的说法。专业人士称，与“脑白金体”和“脑白金”对应的是人体大脑中的“松果体”和它分泌的“褪黑激素”的东西。而“脑白金”的主要成分正是褪黑激素。

……

美国科普杂志《科学美国人》总结“褪黑激素热”时，将它称为“新闻炒作”。麻省理工学院的伍尔特曼博士是一项有关褪黑激素用于控制睡眠的专利发明人，他说：“没有证据表明用褪黑激素对人的寿命期望值有任何影响，只有微弱的证据显示它能延长老鼠的寿命。”

……

在国内，沈阳药科大学的李经才说，褪黑激素改善睡眠是“毋庸置疑”的。而中华医学会神经内科北京分会的主任委员李舜伟持保留态度，他说他不会给老年人推荐褪黑激素，也是因为它的安全性、有效性没有足够的证实。

据《亚洲周刊》报道，在日本、泰国、马来西亚，褪黑激素被禁止使用。

欧盟国家也没有褪黑激素的空间。记者通过电子邮件采访了《松果体研究杂志》编委，法国路易斯·帕斯特大学的佩维特博士。他说：在所有欧盟国家，目前都禁止公开销售褪黑激素，只有在黑市上才能买到。原因是“褪黑激素是一种激素，需要对其

毒性和功效进行严格的实验和评估，从Ⅰ期临床一直做到Ⅲ期。但至今为止，这项工作仍没有开展”。

在加拿大，也禁止公开销售褪黑激素。而史玉柱对此的说法是，在那些国家褪黑激素是“处方药”。

“脑白金”和史玉柱的面孔就在我们面前，他们越来越模糊，我们找不到恰当的词汇形容他们。”

……

该报道的刊登，对史玉柱来说无疑是晴天惊雷。面对危机，史玉柱赶紧令公司与《南方周末》进行了沟通，向该报提供了众多国内外权威学术界人士对褪黑素有效的说明。

健特公司一再强调，由于褪黑素作用问题是一个国际范围内的学术问题，因此，单方面引用持反对意见的专家的说法是有失偏颇的。更重要的是，我国和其他很多国家并未禁止使用褪黑素，因此，健特公司始终认为《南方周末》的相关报道没有体现应有的平衡性，导致其客观、公正性方面出现瑕疵。

经过反复沟通交流后，《南方周末》对褪黑素的认识有些转变，每期都刊登了健特公司以褪黑素为原料的产品广告。

但不管怎么说，《南方周末》在中国传媒报业界的影响力和发行量给脑白金的销量和史玉柱的形象以极大的损伤。面对这突如其来的信誉危机，史玉柱和他的健特公司的同仁们大伤元气。

最后，善于策划的史玉柱靠“给民营企业一个宽松的环境”成功地转移了公众的视线。

但树欲静，而风不止。2002年11月28日，缘于为吸引消费者，促进销售，有些脑白金假冒厂商擅自改动卫生部批准的产品说明书，增加了“增强精力、排除毒素”等字样，并将适宜人群的年龄要求从中老年人改为30岁以上人群，对食用量和使用方法也进行了较大改动，严重违反了卫生部颁布的《保健食品管理办法》，遭到湖南省卫生监督所全面查封、禁止销售，名噪一时

的保健食品脑白金岌岌可危。

这无疑又让史玉柱感到雪上加霜，脑白金遭到了沉重打击。

“融资套现说”

“将欲取之，必先予之。”很多人相信史玉柱出售之举纯粹为卷钱。但史玉柱说他现在根本就不缺现金，“几个月前我们还投资华夏银行，成为了华夏银行的第六大股东，我还投资了信托公司，这些金融产品的变现能力很强，根本不需要靠卖脑白金来套现。”

史玉柱检讨了自己在卖脑白金这件事上的不足，他认为，就是在上市公司的公告出来之前，上海健特没有考虑到媒体会这么感兴趣，也没有和媒体做好充分的沟通。他表示，他并不很在意别人怎么骂他，只要这件事做得对，终究大家都能理解他。

“我们肯定没有出现什么财务危机，更不可能会出现资金链的问题，我们现在随时都准备着足够的现金，应付一切可能的市场风险，这已经有过教训了。”史玉柱解释说。

“上市公司还要我们协助他们建立自己独立的销售队伍，这我们也答应了，从明年开始，脑白金的销售就将全部转到青岛健特去了，我们最多只会收取极少量的市场策划费或者叫顾问费，这一块我们明摆着要减少大量的收入，谈何威胁上市公司的股东利益？”史玉柱说。

经历了挫折的史玉柱对资本市场充满了向往。“中国产业倒退15年，没有哪一个没经历过风波。但是如果是上市公司，每一个波折后它都能起得来。”

史玉柱认为，上市有两个好处：一是逼着自己走稳，“企业大了，第一位的便不是利润，而是企业安全，上市通过法律等各种手段形成制约，相对来说做出错误决策的可能性减小，董事会、股东大会等在组织安排上又多加了几道保护。上市的另外一



个好处是，在资本市场的支持下，企业有了强大的融资能力，抗风险能力自然会大大改善。”

难怪，史玉柱如此看重上市公司。而2002年8月20日，冻结近两年的上市公司国有股向非国有股股东协议转让解冻，青岛健特生物幸运地成为其中的第二家上市公司。

2002年8月27日，青岛健特生物发布公告称，财政部已批准同意青岛市商业总公司将其持有的健特生物国有法人股出让给上海华馨投资有限公司。股权亦于当月过户。

有分析人士表示，史玉柱此前不敢也不愿将脑白金业务的核心环节注入上市公司，而仅仅注入了生产企业无锡健特。直到8月底，转让协议终于获得财政部批准，史玉柱才放心地把所有核心资产注入该上市公司了。

所以，出于对上市公司健特生物的志在必得，“一颗红心，两种准备”的史玉柱在等来了政策的阳光下出售脑白金其用意之睿、谋略之深叫人交口称赞。

黄金搭档的问世

当出售脑白金的事情即将尘埃落定之时，一种名为黄金搭档的保健品开始加大宣传力度，出现在全国各大电视、报刊媒体的广告栏目之上。

脑白金转手“他人”后，史玉柱无疑又找到了一个好产品。

山雨欲来风满楼——黄金搭档是什么

成功的人需要比常人站得高，看得远，这是成功的范式。而懂得通过比较西方产品市场的状况来预测、乃至发现中国市场的机会，正是史玉柱的聪明之处。

1998年史玉柱在广州遇到刘永好时就说过“西方国家保健品的今天，就是我们的明天”。于是，史玉柱做起了脑白金的生意，而不做不要紧，一做还真火了。

另一方面，史玉柱可以说是一个时刻在为未来做着准备的人，把握产品周期是他另一特别之处。

当脑黄金开始畅销的时候，史玉柱就已经做好了新产品脑白金推出的准备，只是后来遭遇“巨人大厦”危机，才打乱了步伐；而当脑白金销量至少在数字上还是那么惊人可喜之时，史玉柱又一纸协议将其转手，没有丝毫的眷念，而选择了新的产品——黄金搭档。

其实，在脑白金火爆全国之时，史玉柱琢磨的几个产品包括，降血脂、抗感冒、治疗胃病和维生素。但最终，史玉柱选择了维生素。

所以，黄金搭档是什么？对，就是复合维生素——一种中国老百姓认为是药品或者营养品的东西和矿物质的“黄金组合”。

如果说维生素在中国还称得上是药品保健品的话，那么其在美国却早已被划归健康食品，尤其是90年代以来，维生素在美国更是以一种“家居必备”的面目出现，美国的各大超级市场甚至街头的小杂货店里都能找到，而出售维生素的一些网上公司竟然还成为纳斯达克的宠儿。

不过，相对于美国维生素占据保健品销售总额三分之二的情况，维生素在中国可以说即是老题目又是新题材。

老题目，是因为几乎中国的每一个老百姓都知道维生素，但维生素具体能干什么，有什么用，就没有多少人能说得清了。别忘了，非典那年传言维生素C能抵抗非典病毒引得全国上下原本少有问津的维C大卖，可见国人对其了解实在不深。

说是新题材，则是维生素在中国保健品行业存在多年，目前中国维生素市场比较著名的品牌有21金维他、金施尔康、善存、维存以及养生堂推出的成长快乐、恒寿堂推出的宝力维等，但始

终不温不火，一直没有做大，虽然其市场潜力不小。

煞费苦心，史玉柱只为产品取好名

企业圈历来有个不成文的规律，即响亮的企业或产品名字对企业发展事半功倍。同样，做保健品的人都知道，为产品起一个好的名字是非常重要的，史玉柱当然也明白这个道理。

史玉柱有着严重的恋旧情结。这种对过去成功的怀念，使黄金搭档从一开始，史玉柱便决定继续使用包含“金”字的产品名称。

但史玉柱知道黄金搭档不是脑白金。脑白金刚上市时，老百姓对于脑白金是个什么样的产品可以说是一头雾水，因此可以大造概念。但对于维生素，恐怕大部分的老百姓都对其有不同程度的了解。再去造什么概念，打什么旗号，只会适得其反。

所以，怎样将“金”字巧妙的涵盖在新产品名称上，史玉柱可谓是煞费苦心。

史玉柱为此专门召开过公司会议，以求集思广益；他也花钱请过专家，为其出谋划策；就连他自己也经常一个人呆在办公室里冥思苦想，但结果都不太令人满意。

产品推出的时间越来越近，史玉柱急得如坐针毡。然而，戏剧性的一幕出现了，一天史玉柱难得的出门想散散心，在路上听到一对年轻夫妇议论黄金和白金首饰的价格，并谈论哪一样更与其匹配。霎时，史玉柱茅塞顿开，黄金搭档由此横空出世。

黄金搭档在产品的包装上，继续用脑白金的蓝色包装、琥珀体。但是，根据市场群体划分，史玉柱别出心裁的同时推出了儿童青少年、女士、中老年三种包装，除了几个小字区分服用人群外，三种包装外观形状没有太大区别。

史玉柱说：“之所以三种包装同时推出，是因为三种包装相近。而对于消费人群，不符合这个年龄阶段就符合那个年龄阶段——期待把消费人群不管老的小的一网打尽。同时，共同推广，

还可以节省不少费用。”

在产品的价格问题上，黄金搭档似乎也没有摆脱脑白金的“纠缠”。

黄金搭档复合维生素三种产品的定价都是56元左右（各地定价、商超和药店都不太一样），这和脑白金的价格大同小异。

出师不利，史玉柱变“小气”为“大气”

史玉柱在第一轮试销市场的选择上，没有体现他一贯的大气。黄金搭档没有选择脑白金起家的根据地无锡，也没有选择脑白金销量最高的浙江城市。

虽然史玉柱胸怀全国，把目光放得很开，第一轮试点城市包括漳州、襄樊、吉林、威海、绵阳，东西南北中都有——脑白金有大中小三类城市三套市场操作方案。但必须承认的是他选择的这些城市多为中小城市，购买力明显不如大型城市和东部发达地区城市强。

同时，以往许多保健品厂家害怕理性的消费人群，因此有了上海等大城市不能碰的说法。上海是一个理性的成熟市场，消费者也很理性，不容易被广告左右，几千万广告费砸下去都不一定见到水花，历来是中国保健品的雷区，历史上三株、红桃K、汇仁肾宝等一些大牌保健品，没有一个能在上海取得好成绩，这其中也包括脑白金。

但对于维生素来说，初期就偏偏要找这些理性消费者。因为，维生素消费是一个从上到下、从高到低的消费影响过程。那些文化水平较高的消费者，更容易接受补充营养、调理健康的概念，而这些人群往往更多地聚集在大城市。

当时有专家向史玉柱进言，认为黄金搭档应该攻打一级市场。黄金搭档之所以试销一年多始终没有大的起色，把重点放在了二级城市是一个重要原因。

于是，2003年8月10日，史玉柱公开承认第一轮试销失败，



重新调整黄金搭档试销的布局，把目光聚焦在华东的江苏、浙江、福建、山东、安徽5省和上海市，开始黄金搭档的第二轮试销。

传播无力，史玉柱“黔驴技穷”

国内营销学权威卢泰宏教授曾经提出“消费者信息行为中的‘傻瓜’假设理论”，主张应该将消费者看成“懒惰而无耐性（所以传播应简单化）；只有常识而无知识（所以传播应简明）；健忘（所以传播应连续持久）；感性直觉优先而理性居后（所以传播应从感觉入手）；喜欢悠闲讨厌说教（所以传播应轻松）；三心二意喜新厌旧（所以传播应差异中求新）；从众跟随以保安全（所以传播应重意见领袖）。”

消费者信息行为中的“傻瓜”假设，预设出消费者在广告播放过程中的被动接受。所以，史玉柱为了抓“眼球”，其广告策略便是依赖以量取胜，一味“狂轰滥炸”。

因此，不管外界怎样“诋毁”脑白金的广告，但脑白金的火爆，铺天盖地的广告绝对是功不可没的。

在脑白金之后，有许多保健品模仿脑白金这套模式，学得早的、学得像的都很快尝到甜头。

黄金搭档上市后，史玉柱如法炮制。能看到的，关于黄金搭档产品形象的有《投资数亿三巨头合作》、《中国人补维生素矿物质有了权威方法》、《中国人如何补充营养素》、《营养不良害孩子》、《中国人怎么吃饭》、《海军上将的悲剧》、《白米惹的“祸”》、《美国〈科学导报〉报道：人无维生素，只能活10天》等等。

在众多文章中，尤其以《海军上将的悲剧》最为突出，该文先大棒后教育消费者，在故事中将新产品推向市场。

海军上将的悲剧

一、真实的故事

1740年，英国海军上将乔治·安森，为了称霸全球，率2000人乘6艘大船，浩浩荡荡地进行环球航行。回来时，仅剩一艘主旗舰“百夫卡”号和几百名水手，其余1000多名水手全部在途中死于可怕的坏血症。

这件事令英帝国非常没面子，国王命令一名叫詹姆斯·林德的外科医生限期找到降伏这个恶魔的方法。1747年5月20日，林德医生在“索尔兹伯里”号船上，给水手食用柠檬汁，结果令人惊讶，水手们的病症完全消失，死亡率变为零。

1928年匈牙利化学家乔尔吉成功地从柠檬中分离出攻克坏血症的关键物质，命名为抗坏血酸，即维生素C，乔尔吉因此获得诺贝尔奖。

坏血症实质上是维生素C缺乏症。

二、维持生命的元素

维生素C仅是维生素大家庭中的一员。

维生素，顾名思义：维持生命的元素；矿物质作用不亚于维生素，因此通常称维生素和矿物质是维持生命的基本元素。

一般缺乏维生素和矿物质时，人体无症状表现，但伤害却是实实在在的。只有严重时，人体才会有症状表现，而且症状与导致的结果往往风马牛不相及，比如：

* 缺钙，表现为腿抽筋、盗汗，但结果是骨质发生深刻变化；

* 缺锌，孩子表现在不爱吃饭、挑食，但实质上却是大脑发育受阻；

* 缺铁，妇女表现为手脚发凉，实质上血液出了问题、器官供氧不足；

* 缺少维生素B2，表现为脱皮、精神不佳，实质上神经系统受损。

三、中国人现状

虽然人民生活水平已经提高，但饮食结构不合理、精粮完全代替粗粮、环境污染等因素，导致中国人普遍缺乏一些重要的维生素和矿物质。

中国第三次营养调查表明，人均摄入量与中国营养学会制定的国家标准推荐量相比，结果十分令人担忧：

* 维生素B2仅达58.4%；

* 维生素A仅达61.7%；

* 钙仅达49.2%。

另外，锌、硒、铁、维生素B1等也明显缺乏。

上述维生素和矿物质，中国人普遍处于严重缺乏状态。一份资料显示：中国营养学会研制出的补充维生素和矿物质的黄金搭档配方，中国居民补充后，有80%的人称有症状改善，这说明了中国人处于“严重缺乏”状态者众多。

四、科学的态度

解决中国人普遍缺乏的问题，最理想的方法是改善饮食结构，严格按中国营养学会常务理事会通过的《中国居民平衡膳食宝塔》进行配餐。

如果尚无法达到中国营养学会的要求，每天服用维生素和矿物质组合产品是十分必要的。但在选择产品时要注意：

1、西方不适合东方

西方国家配方不适用于中国人，因吃中餐和吃西餐的人，缺少的营养素不一样。中国人缺的，西方配方往往不足（比如钙、锌）；中国人不需要的，西方配方往往含得过量。

2、单一补充，不均衡

要将中国人普遍缺少的钙、铁、锌、硒、维生素B1、B2、B、C、D、E、叶酸等一次性均衡补足，仅补其中一种，效果不理想。因它们在人体内相互作用，相互依赖。营养专家们曾反复强调均衡的重要性。

3、中国人不缺的

中国营养学会建议中国人不需补充铜、磷、镁、维生素B1、B2等，儿童不需补充生育酚（维生素E）、妇女不需补充维生素D。

4、不同人，不同配方

不同人群要使用不同配方。比如中国营养学会公布的黄金搭档配方，就分儿童青少年、女士、中年老年三种配方。

中国人肯定不会出现海军上将的悲剧，但每个中国人关注自己的营养状况，对自己、对国家却是十分必要的。

但，任何一种成功，都不可能被按部就班地复制，更不能去迷恋。当消费者越来越成熟、理性，知道如何甄别文章的真实性和辨别其价值时，这些以往无坚不摧的“杀手锏”似乎该到了退出江湖的时候了。

昨日脑白金的成功，与其说是宣传的成功，不如说是史玉柱创新的成功；今日黄金搭档面临的问题，与其说是宣传的褪色，不如说是史玉柱短期陷入了无法创新的陷阱。

也许，在这个时候，“巨人”是最孤独的。

“出尔反尔”：史玉柱不卖脑白金另有隐情

史玉柱毕竟是史玉柱，即便出售脑白金这场交易原本不过是其袖里乾坤的一场游戏，或仅仅是其资本运作大手笔的一个小程序而已，但依然激起轩然大波，甚至连史玉柱也始料未及。

一时间，“史玉柱放弃脑白金”、“史玉柱套现脑白金”、“史玉柱激流勇退”、“以黄金搭档取代脑白金”等说法铺天盖地而来。

那么，每年有10多亿销售收入入账的史玉柱真是急于拿到这1.46个亿吗？史玉柱真的要“绝口不提再爱脑白金”？

果然，2002年11月，一纸协议把脑白金商标以1.46亿元出售给青岛健特生物，背了套现名声的史玉柱，2003年10月16日突然又发了一纸公函给青岛健特生物，表示脑白金不卖了。

“卖不出去不是史玉柱的意愿。”中国保健科技学会副秘书长贾亚光说，“史玉柱肯定另有隐情。”

而另有人分析说，“目前史玉柱最能拿出手的也就是脑白金，这次拿回脑白金商标有可能是为找买家，增加筹码。”

但不管怎样，“出尔反尔”的史玉柱再一次站在了舆论的风口浪尖。

一纸公函：史玉柱要回脑白金商标

当时有专家分析，表面上与史玉柱以及他控股的上海健特没有任何法律关系的上市公司青岛健特是脑白金的生产企业，但脑白金的销售权和商标权全部掌握在史玉柱的上海健特手中。在这种情况下，出售脑白金商标无异于“左手倒右手”，史玉柱却能从上市公司套走1.46亿元的现金。

对于这样的“好事”，史玉柱在经受近一年的“套现质疑”后却主动要求中止协议。2003年10月16日，青岛健特生物收到由史玉柱控股的上海健特生物的一纸公函，要求中止向青岛健特转让脑白金商标的协议。

“不是我们不想买，是上海健特不转让。”青岛健特生物证券部一位姓陈的负责人对采访他的记者说。

10月18日，青岛健特发布公告称，公司中止购买脑白金商标协议。

对于脑白金商标转让搁浅的原因，青岛健特生物在公告中称是因为“公司于2003年10月16日接上海健特生物科技有限公司来函，由于该公司与无锡健特药业有限公司签署《脑白金商标及技术转让合同》后历时较长，未达成合同实施的生效条件，错

过了实施收购的最佳时机”。

“现在就又回到以前的模式———互相制约”，青岛健特一位工作人员说：“上海健特用商标权、销售权制约青岛健特，同样，青岛健特用脑白金的生产批号和惟一的生产权来制约上海健特。”

各执一词：卖与不卖缘为何故？

中国保健科技学会副秘书长贾亚光在史玉柱准备出售脑白金时，认为可能性比较小。

他认为史玉柱是不甘忍受寂寞的人。当初巨人倒了，史玉柱后来又出来推脑白金，包括现在他在资本市场的运作都说明他不是一个甘于寂寞的人，除非真有很好的项目，否则他是不会卖健特的。

可见，不管出售脑白金的背后隐藏着多少是非曲直，史玉柱真正放手脑白金的可能性很小。但，他这一出“欲卖不卖”的“把戏”还是让青岛健特相当尴尬与被动。

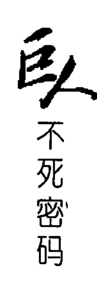
作为解释，史玉柱提出“不卖脑白金商标是由于证监会不批准”，表现出其放弃其实也属无奈。

2002 年年底，达成协议后，青岛健特的董事会很快在 12 月就通过了购买脑白金商标的协议，并报证监会等待批复。这一等就是 10 个月，证监会没有批复，上海健特和青岛健特都不敢轻举妄动。

“我们一直就没有到商标局办商标过户的事。”上海健特行政部负责商标事宜的一位工作人员表示，脑白金商标一直在上海健特手里，并且上海健特公关部的汤明经理也表示，“青岛健特也一直没有给上海健特钱。”

不过，针对这种说法，青岛健特证券部姓陈的负责人说：“不存在这个问题，证监会在 9 月份已经批准。”

陈说，9 月份证监会就批准了转让协议，上海健特和青岛



健特就有关转让事宜进行磋商，但经过 1 个多月的协商，最终上海健特提出不再转让。

不管孰是孰非，有一点可以肯定，史玉柱不卖脑白金商标，是因为他对下一步棋怎么走已经另有了想法。

增加出售筹码：戏究竟唱给谁听

一直以来，业界传闻，史玉柱在和某国际制药巨头进行接洽，其目的是为他的健特王国引进国际战略投资者。而一个有板有眼的详细版本则是，史玉柱很有可能将健特以接近 2 亿美元的价格卖给在美国制药业排名第三的企业。

2003 年 6 月份，史玉柱有意把健特系高价出售给世界第三大制药企业美国强生公司医疗器械集团的传闻炒热。当时上海健特对外的口径是“我们已经有了引进国际战略投资伙伴的想法，但只是战略规划，目前一切都在酝酿阶段。”“史玉柱绝非出售健特，也不会退出保健品行业。”

并且，史玉柱坦称，引进国际战略伙伴的目标锁定世界 500 强，“主要想借助他们强大的产品储备和研发能力”，强强联合，占领行业制高点。

2003 年 8 月，据强生公司医疗器械集团国际副总裁李炳容表示，的确和史玉柱有接触，并且还见过两次面，只不过不像媒体报道的那样厉害。

但巧合的是，2003 年 10 月，史玉柱单方面公开宣称收回脑白金商标。

所以，对健特系的重组，利用国际投资者的概念整合资源，为今后更大的目标作准备才是史玉柱此次炒卖的真正原因。

“捉放曹”：史玉柱“告别”一个时代

蔡一飞评价史玉柱时说：“这是一个真正的游戏玩家。”

在经历内敛而孤独的5年中，史玉柱精心布局，用其名下10余个企业编织成网，他稳守网中，静待时机。

终于，分别在2002、2003年的某天，出售无锡健特药业有限公司给健特生物，出售上海黄金搭档生物科技有限公司给四通控股，一出“捉放曹”，史玉柱完成了个人的蜕变——从实业投资人转变成职业经理人。

史玉柱挥别了一个时代。但这一次他不再孤独，在他身边有段永基这样资深且老道的企业家做生意伙伴；在他的身后，是健特生物和四通控股两大上市公司。

尽管，如今的史玉柱头衔是四通控股的CEO，但仅仅从他只向四通控股要1元年薪来看，其志显不在于此……

一笔12亿的买卖

卖、不卖、再卖，史玉柱出售脑白金就像商界的一出“闹剧”，吊足了胃口。但当面对难以抵制的“钱”景和前景的诱惑时，史玉柱终于下了狠心，转眼间脑白金至少在表面上换了主人。

“2003年SARS之后，四通经过慎重研究，制定向健康产业进军的战略。段永基找到我，咨询收购保健品公司一事，我向他推荐恒寿堂，但当时没谈成。后来变成我们两家自己合作，在我们决定合作之后，恒寿堂的买卖也谈成了(8月12日，四通控股宣布，其全资拥有的分公司四通巨人生命科技发展有限公司以6000万元人民币的现金收购上海恒寿堂药业有限公司的全部股

本)。”史玉柱回忆交易的来龙去脉时说。

2003年12月15日，香港联交所传出消息，中关村科技总裁段永基做出大手笔，其旗下的香港上市公司——四通电子，以11.71亿港元买下了史玉柱旗下的脑白金和黄金搭档两项保健品的所有无形资产(商标、专利和销售网络)75%的权益，其中6亿港元以现金支付，5.71亿港元则以可换股债券支付。由于收购的上述资产有3500万港元净负债，实际收购价超过12亿港元，这也成为当时香港上市公司金额最高的资产购并案例之一。

2004年2月4日，段永基接手史玉柱脑白金和黄金搭档案尘埃落定，史玉柱实现了与上市公司的第二次握手，这一次，还是在香港上市的公司。

虽然，脑白金在中国保健品市场连续6年销售排名第一，黄金搭档2003年1至10月的销售回款已达到4.4亿元。但毕竟俗话说“隔行如隔山，”一个是主营电子领域，一个是主营保健品，两个毫不相关的企业进行并购，段永基是看好中国保健品市场，还是为史玉柱套现铺设路基？

四通电子负责人的解释为，“健康产业作为朝阳产业，在中国极具发展空间。而目前中国保健品人均消费不足美国、日本等发达国家的1/10，随着人们生活水平的提高，市场前景不可限量。选择黄金搭档这样在中国最负盛名的保健品公司作为战略伙伴，四通拓展了健康产业这一全新领域，为四通电子的未来打造新的利润增长点。”

四通集团成立20周年庆典上，段永基曾经宣称，“四通控股要转型，集中发展网络文化和生命健康两大产业。目前健康产业的销售额已经占到四通控股销售总额的50%，利润更是高达四通控股的80%。”

而签约当天，段永基表示，除了脑白金和黄金搭档外，四通控股还购买了其他八种保健品，准备推出，并做亚洲保健品行业前列。

上海黄金搭档生物科技有限公司的新闻发言人汤敏女士则说："公司目前在全国拥有36个省级分支机构，128家地级办事处以及1800多个县级代表处，覆盖了除西藏外的所有省、区、市，在经济发达地区已深入到县、乡、镇，在全国范围与其长期合作的一级代理商有2900多家，销售终端达29万多个。而四通电子看中的恰恰就是黄金搭档这张网络后的'钱'景。"

但根据资料显示，以可转股债券方式支付的6.04亿元如被史玉柱持有到期并转股的话，史玉柱将成为四通电子第一大股东。

因此，表面上看是四通收购了史玉柱，但实际上史玉柱除了落袋丰厚，赚了个钵盂满盆之外，还成为四通电子潜在的第一大股东。

年薪1元钱的CEO——史玉柱的新角色

2004年8月3日，四通集团董事长段永基宣布将正式任命史玉柱为四通控股（0409，HK）CEO，并且于8月12日正式上任。

8月10日，史玉柱前往香港，出席为他而召开的新闻发布会。

段永基在2002年，那是史玉柱刚刚还清负债的时候，曾对史玉柱说："你又有资格犯错误了！"两年后的8月12日，史玉柱在香港接受四通控股CEO之位时戏言："这又给了他许多机会。"

其实至此，四通控股花12亿元买下脑白金后，段永基就为此埋下伏笔，双方在私下达成协议，史玉柱不能兼任其它职位，为四通打工几年。为了走好这步棋，段永基在合同安排上把债券分为A、B、C三部分，这三部分分别兑换四通控股股份的时间为12个月、15个月、27个月，这些条款细节上的商定可以看作是双方对合作的诚意。

2004年5月16日，史玉柱以四通的一员参加四通集团成立

20 周年庆典。在谈到与巨人投资公司史玉柱的合作时，段永基说："史玉柱是四通最真挚和最伟大的朋友。"

史玉柱在四通是"1 元钱"年薪，但他说："我不在乎薪水，在乎把业务做好。如果有进一步的购并，我的股份还会上升。至今，我与董事会未谈到薪水问题。一次在提到这个问题时，我说过就象征性地给一元钱吧，要等业绩出来后再谈。"

所以，史玉柱走马上任，出任四通 CEO，一切顺理成章。

合并后的四通新董事会将有 6 位执行董事，新旧董事比例为 2∶4。执行董事段永基、陈晓涛、沈国钧和张迪生，均为四通老臣；史玉柱与刘伟(上海黄金搭档生物科技有限公司总经理)是新任执行董事。

"新四通"高层主要分工确立为，段永基负责资本运作及公共关系；史玉柱负责生命健康产业；陈晓涛协助段负责 IT 产业；刘伟协助史负责保健产业；张迪生负责财务；沈国钧暂不分管具体事务。

对于董事会成员比例，史玉柱认为："理想的比例是 3 票对 3 票，希望有一天会实现。我们不是上下级关系，而是合作关系。决策时由我提方案，段总批准。"

而段永基对此问题的回应是："我说过，关起门来可以拍桌子打板凳，对外只有一个声音。我很欣赏史玉柱在几个月前对员工说过的话——从现在起，你自己要忘记你是四通的还是巨人的。"

史玉柱＋段永基：未来不是梦

海尔立足于家电，联想、方正立足于 PC，四通集团偌大一个产业集团，其让人所熟知的产品是什么？段永基或者说四通背后真正可支撑其企业的资产来自何方力量？史玉柱为什么会选择四通？史玉柱为何会踏上这条船？

但是“有时，进去怎么做，比做什么都重要。”现在，段永基越来越变成一位投资家。因为投资公司不做一线产品，更注重于项目的选择。“长远利益说不上，但从短期来说，做保健品可能比其他项目风险小一些。”段永基说。

何况，有道是“强强联手，强者恒强。”在外界看来，段永基的资本玩法和史玉柱的市场手段组合在一起，是一个不错的选择，何况段永基打着灯笼也难再找一个年薪仅为 1 元人民币的 CEO。

另一方面，“董事长＋ CEO”合作运作企业的模式对于段永基来说并不陌生，之前，他和王志东的合作就是前车之鉴。一方有经验，一方可借鉴，借用史玉柱的话说，“合作根本不是问题。”

根据四通控股年报显示，截止到 2004 年 6 月 30 日，半年时间，黄金搭档就已经为四通控股创造了 1 个亿港元的营业额，占公司销售总额的 14%。年报还称，“每年 3～6 月都是健康业务的淡季，累计营业额只占公司全年的 15%～20% 的营业额。”

“你不得不佩服段永基玩转资本的手段！”曾有资深人士感慨说。而熟悉段永基的人都知道，这些年，四通的日子没有了从前的风光，但是段永基的“人脉”关系不错。

同时，四通和段永基与中国“利系”资本关系密切（中国凯利、中国保利和珠海国利），而“利系”的丰富资源和强大支持将给史玉柱的未来运作留下巨大的想象空间，史玉柱找到了一个新的融资平台。有了段永基这样“德艺双馨”的资深企业家做生意伙伴兼“精神教父”，和顾及上市公司董事会的权力制衡的游戏，史玉柱有了新的人生目标。而且，他不再孤独上阵了。

相比段永基老一辈资本高手，史玉柱的聪明才智不仅仅体现在市场操作策划上，还可能锻炼出新一代资本高手。毋庸置疑，在资本市场“老狐狸”段永基的协助下，从巨人集团的运作，到脑白金的复活，并且从借壳ST 国货（现在的健特生物）到入驻四通控股国际资本平台的史玉柱在走一条资本快升之道。

不过，孟子云："生于忧患，死于安乐。"史玉柱与段永基联手必定有助于其在保健品市场、电子市场，乃至资本市场得心应手，甚至势如破竹，但两者联合并非百利而无一害。

虽然史玉柱与段永基两人关系要好，但所谓"在商言商"，各人还是有各人的算盘。四通从原来的IT电子改为做保健品，这两个产业从研发、生产到销售都是不同的两个体系和操作思路，这部分人员将如何处理？

多年的资本操作练出的段系模式，重资本，轻产业，更表现为一种"权谋"；他和史玉柱的市场操作手法能否相融合？

并且，史玉柱、段永基两种性格不同的人建立在脑白金和黄金搭档的基础之上，这两类产品的后劲有多大？

果然，2007年3月2日，四通控股董事会宣布，史玉柱辞去公司CEO一职。四通控股主席及执行董事段永基暂时兼任CEO。史玉柱将继续出任该公司执行董事，专职参与健康业务及发展的决策工作。据四通控股方面表示，史玉柱由于个人投资的其他项目需要投入的精力日益增加，预计未能分配充足时间来照顾四通控股之所有业务。为免影响四通控股日后整体的发展，史玉柱做出了辞职决定。据称史玉柱辞去四通控股CEO一职后，将专心做《征途》网络游戏。

遍地撒网：史玉柱"逞能"金融、能源业

史玉柱手上的现金越来越多。经过珠海巨人之后，史玉柱特别害怕现金流断开。

"把所有鸡蛋都放在同一个篮子是危险的。"况且，保健品属于"其兴也浡，其亡也忽"的产品行当。

一位接近史玉柱的人士说，从史玉柱再战江湖那天开始，就

希望自己成为资本投资人。

也许用史玉柱自己的话来佐证更为恰当，他曾经说“手头钱太多就会想着去投资。”

于是，游戏开始了……

史玉柱“瞄上”华夏银行

有一句话叫江湖险恶。但史玉柱说：“江湖当然险恶。不过已经险恶不到我头上了。”

在成功入股华夏银行，解决资金链紧绷的畏惧的那一刻，史玉柱觉得江湖的血雨腥风已经离他而去，而现在他迎来了暴风雨之后的彩虹。

史玉柱说：“在我们账上有5亿元现金的时候，我就考虑投资的事情。我想一定要投资到可靠的方向上。当时考虑过国债，安全但是价值不高。后来和人谈的时候才知道，银行业以后会高速发展，盈利模式清晰。”

“但如果选择已经上市的银行，空间也不大，股市管着它，证监会也管着它，股民和投资机构也在管着它。所以就投资还没有上市的银行。”

依据华夏银行股份有限公司(600015)招股说明书显示，2002年间，以史玉柱为董事长的上海健特先后与华夏银行发起人北京华资银团公司和首钢总公司签订《关于华夏银行股份有限公司股份转让协议书》，累计受让1.4亿一般法人股。

截至2003年6月30日，在华夏股份29家股东中，上海健特以持股5.6%位居第六大股东。

2004年，上海健特又增持了2800万股，进一步扩大其所占股份份额。

史玉柱说过：“商场无傻子。”趋利避害是商人的本性。既然人人都知道投资银行会获益匪浅，那怎会有人轻易出售自

己手中持有的股份？

史玉柱说："华夏银行的股份是慢慢凑起来的。"

不过，说来话长，其实在收购华夏银行股票过程中史玉柱占据了天时和人和。如此利好的环境，史玉柱想不收购股份都难。

所谓天时，就在史玉柱酝酿收购股份而不知从何下手时，四通持有的6000万股华夏银行股份被法院冻结要拍卖，而其后又等到一个机会，华夏银行要上市，当时华夏的第一大股东是首钢，首钢不卖掉8000万股，证监会就不批准它上市。

而所谓人和，凭借与IT大佬段永基深达十一年的深厚友谊，购买四通持有股份对史玉柱来说原本就不是太大的问题。

于是，"我替段永基把钱还了，在进入拍卖程序前把股份拿了过来。后来首钢出售股份时，我就也把其买了过来。我给的价格好，当时应该是1块多钱，我2.18元买进的。现在一股5块多，还是拆股了的。"

再接再厉：民生银行也成"盘中餐"

在参股华夏股份后，史玉柱又看上了民生银行股票(600016)。

而史玉柱购买华夏股份时的好运似乎延续了下来，在他计划收购民生银行股票时，股市传出民生银行的大股东想上市，需要剥离非主力资产，有意出让民生银行股份。

当时，听闻此消息时正值晚上十一点，史玉柱激动得一宿没睡。第二天，行动迅敏的史玉柱托付一个朋友为中介，联系到民生的大股东。

谈判进行得很顺利，一方面对方急于出售手中民生股票；另一方面，史玉柱在价格上同样表现出足够的诚意。

2003年，上海健特受让北京万通实业股份有限公司1.43亿股民生银行股票，而史玉柱以持股3.97%位居第八大股东。其后，史玉柱还有意在未来增持民生银行股票，以获得第七大股东

的位置。

史玉柱说："我投资银行股权就是作战略性资金储备，因为随时可以变现。"

"我花了3个亿，从首钢和四通手中买了华夏银行1.4亿股权；又从冯仑手中买了民生银行1.98亿股权。两个银行的回报不低于15%，去年民生银行净资产收益就有15%，再加上去年一次债转股，每股净资产一下子提高1元多，今年9月再到香港上市，又能提高每股净资产值。当初投资华夏银行时，每股净资产1.1元，上市后每股净资产一下子提高至2.7元。投资银行不是为了做金融产业。当手头钱太多时，就会想着去投资，投在银行回报不低，如果缺钱就可变现。"

而对于史玉柱来说，投资于银行不仅可以获得稳定的回报，亦可使银行成为融资通道。两家银行的报表显示，参股华夏股份当年，上海健特在华夏银行的贷款余额为8000万元；而买入民生银行股份当年，上海健特在民生银行的贷款余额为9000万元。此外，截至2003年6月30日，上海健特将持有的1.1亿股华夏股份质押给上海银行延安支行、民生银行上海支行、中国工商银行上海卢湾支行，作为贷款担保。到2006年6月30日，上海健特持有的民生银行股票达3.157亿股。

"放长线，钓大鱼"——史玉柱叱咤能源界

古话说"一朝被蛇咬，十年怕井绳"。史玉柱曾经承受过资金链断裂的巨痛，可事隔7年以后，史玉柱会再次将自己摆在一个资金链轻易会断裂的投资的面前吗？

2004年11月24日，史玉柱旗下健特生物宣布投资2.29亿人民币，收购唐山港陆钢铁股份有限公司所持有的港陆焦化75%的股份。

港陆焦化成立于2003年7月，由港陆钢铁和香港朝俊公司

共同出资，其中港陆钢铁占有75%的股份，注册资本2900万元，主要是由港陆钢铁原所属焦化厂资产注资形成。

根据山东汇德会计师事务所提供的（2004）汇所审字第5－077《审计报告》显示，截止到2004年11月20日，港陆焦化总资产为2.88亿人民币，净资产达到2.36亿人民币。

市场当天一片哗然。在惊讶于史玉柱手笔之大、出手之豪迈的同时，更惊叹于他的财大气粗。

于是，一个涨停板使得健特生物的股票当天最高涨到8.98元，而后市场趋于平静，股票逐渐回落，徘徊在7－8元之间。

在国家宏观调控的时候，谁会贸然进入实业行业？尤其还是健特生物从来没有涉足过的行业？向来特立独行的史玉柱并没有公开给出自己的答案。

但分析人士指出，类似项目一旦投产就可能获得很高的收益，而且如果能选好项目，收益高得惊人，哪怕“失手一两个项目都没问题”。

更令人叫绝的还在后面。

在双方签订的股权转让协议中，港陆钢铁承诺在未来3年内（2005－2007年），港陆焦化每年的净利润不低于2个亿人民币，如果不能实现，那港陆钢铁将按照差额部分的75%直接以现金形式进行补偿。

按照这个计算的话，健特生物2003年净利润为1.5亿元，若收购成功，则健特生物的每年净利润可达3.5亿元，每股收益至少是现在的2倍。

虽然，这个“看起来很美”的收购让行业内充满疑惑。一位证券公司人士认为，目前焦化行业的净资产收益率仅为10%，对明年市场最好的预期也仅仅是20%。但是健特生物在这个收购中获得了将近100%的净资产收益率，“几乎是不可能的”。

来自巨田证券的分析则是，股权转让的事听得多了，但还真没听过这种“两年保修”的。按理说，大家是公开公平交易，健

特生物收购了港陆焦化以后盈利怎么样就是健特生物自己的事了，与旁人无关，为什么出让方会接受这样一个极不合常理的转让条件呢？还有，年盈利2亿元的资产，港陆钢铁为什么这么着急卖掉？

不管外界猜测如何，最终史玉柱无疑是最大的赢家。

第九章

决战《征途》

网络游戏市场蓬勃发展，游戏用户急剧增加，一个被业界喻为严重疯狂"井喷"的网游时代正迅速演进并十分现实地呈现在我们的面前，这也就无怪乎众多网络巨头虎视眈眈的目光了。

于是，这个有着几百亿空间的"蓝海"正等待着更多有竞争实力的游戏企业"三分靠打拼"。

但非常规爆炸式的发展所带来的无外乎只有一种结果：空前残酷的网游市场竞争格局。易观国际分析师就表示，目前，市场排名前三的盛大、网易、九城之间的竞争格局已经开始出现了微妙的变化，就单项而言，第九城市凭借《魔兽》一举超过网易，而从同时在线人数角度看，网易甚至已经超过一直稳踞头号宝座的盛大。

相比较而言，先来者总是占据了有利的地势，而后来者的进入，除了需要万分的勇气之外，他所面对的挑战，也要比前者来得更为艰巨，更为漫长。那是因为——抓住一次机会，就可以成就一个好商人；而只有连续抓住每一次机会，才算得上是一家好公司。

保健巨鳄史玉柱的到来无疑为纷争不断、战火漫天的网游世界带来了又一场不算太小的波浪。

曾经的叱咤风云已经不能说明什么，错过了一年就必须用三年甚至更长的时间来追赶的史玉柱是否能再次迎头赶上，创造又一个起死回生的奇迹，现在不是盖棺定论之时，但解开谜底的这一天马上就将来到。

回归老本行：史玉柱杀回IT业

国美总裁黄光裕做事有个最大特点，行动起来有如“鹰”一般迅猛，他的“快刀”手法在业界非常有名。他有一句口头禅“有三分把握就去做”在业界传播很广。

而史玉柱，这个中国商界充满传奇色彩的名字的主人现在正以“迅雷不及掩耳之势”进军网游。2004年底，史玉柱投资的“征途网络科技有限公司”在上海注册成立，开始秘密研发网游“征途”。

21年历史的“骨灰级”玩家

有人说，网游是孤独者和无聊者的游戏。史玉柱是寂寞的，他基本没有朋友，很少与外界接触，闲暇时，与之相伴的是历史书。他习惯凌晨入睡，无聊的时候就用网络游戏消解孤独。对史玉柱而言，网游是逃避现实的另一个江湖，“在那里大家不分高低贵贱，没什么烦恼。”

史玉柱玩游戏的历史可以追溯到其刚刚在深圳创业的初期，其他的软件工程师工作累了之后需要休息，而史玉柱工作完了则是玩游戏。到现在为止，史玉柱说自己已经有21年的玩家历史了。

史玉柱素常寡言少语。谈起网游，却兴致颇高，滔滔不绝，思路清晰，逻辑严密，无论你提什么问题，他都一副胜券在握、思虑成熟的模样。

所以说史玉柱是个游戏迷，这话一点也不假。追溯史玉柱的游戏生涯，可以从早在21年前讲起。

大学毕业即走上工作岗位的史玉柱刚刚说服单位花5万元买

来第一台IBM的电脑时，史玉柱便接触了最早期的单机版电脑游戏，尽管现在看来十分简单——他在编写程序的时候偶尔也会玩玩“挖金子”之类的小游戏。

而史玉柱最初接触网络游戏，还是始于陈天桥麾下盛大网络运营的《传奇》。这款经久不衰的游戏一直以来都相当地深入人心。

有趣的是，当时史玉柱申请注册的用户名就叫“收礼只收脑白金”。刚开始时，史玉柱只有30多级。用他自己的话来说，“属于‘任人宰割’的郁闷状态。”

“谁都可以欺负我，一刀就能杀死我，于是我就看这个区里谁级别最高，发现他是70多级的玩家，是温州网吧的一个老板。这个老板是以在网吧里白玩为条件，找3个人为他24小时练下的账号。我花3000块钱把这个账号买了下来。”

但“耗在”3000块钱买来的这个区域级别最高账号却并没有带给史玉柱“称霸武林”的快感，相反他依旧是“人为刀俎，我为鱼肉”。这时的史玉柱更加郁闷了，传说中，为这事他竟直接到盛大找了陈天桥理论，后来总算弄明白了原因——没有好装备。

“原来在网游中装备能起到80%的作用”，于是史玉柱又毫不吝啬地花了1万块钱从其他玩家那里买来了顶级装备。这件事除了让史玉柱最早接触到网游“代练”、装备交易市场外，也让他深深感到：“网游按时间点卡收费最严重的问题就是，无论是穷学生，还是亿万富翁，在游戏消费时都是一样的——这在营销上是最忌讳的。”这也为后来史玉柱进军网游的设计理念埋下了伏笔。

随后有些着迷网络游戏的史玉柱又找机会尝试了盛大的另一款游戏《英雄年代》，他认为这款游戏是一款有前途但是没有做完善的产品。后来史玉柱在练金山的《封神榜》时，也曾有过每月花3000元雇人练级的“不光彩”历史。

现在，这个自称为一个有21年历史的“骨灰级”玩家，仍然每天花上4、5个小时泡在网络游戏上。由于在创业初期便经历了婚姻变故，至今未婚的史玉柱也无须花时间在家庭琐事上，除了和员工一起加班，他有更多的时间来通过游戏消耗掉他略显多余的家庭时间。据他自己说，除了他爱玩网游，他也并不反对自己的子女玩网游，只是规定“周一到周五不准玩，周末才准玩。”

美国泰莱神父总结过：“人应该怎样度过自己的一生才不会留下悔恨呢？我想也许做到两条就够了。第一条，做自己喜欢做的事；第二条，想办法从中赚到钱。”“骨灰级”玩家投身游戏界或许正是在“度过自己的一生而不留下悔恨”。

IT 情节：史玉柱进军网游的真实初衷

如果说，十几年前史玉柱已经在汉卡的技术竞争中败下阵来是因为不够专注，那么，今天的史玉柱投身网游，早已不可能跟上网络游戏技术时代发展的脚步了。因此，可以肯定的是：史玉柱再次回归IT业绝非是因为其技术嗅觉。

那么究竟是什么原因导致了史玉柱的再度转行呢？跟随他多年的“黄金搭档”公司的高层们曾向外界描述：史总打网络游戏总觉得有这样那样的不足和漏洞，所以还是决定自己设计一个，也算填补网络游戏彻头彻尾国产化的一项空白。这多少为他涉足网络游戏的初衷提供了佐证。

而史玉柱坦言：“进军网游也许是我的一点IT情结吧。因为，当年的巨人集团就是从电脑行业起家的。现在只不过是找了个机会回到老本行。”

当然，作为商人的史玉柱，绝非仅仅为了一个梦而耗费巨资来打造网络游戏世界。

作为一个投资人，追逐利润是他的天性，史玉柱当然也不例

外。选择投身网游，史玉柱表示他“心中有底”。

数据显示：中国网络游戏用户数在2005年底达到2634万，比2004年增长了30.1%。网络游戏用户数从2006年到2010年的年复合增长率为13.7%，远比互联网用户数增长率高。付费网络游戏用户数2005年达到1351万，2006-2010年付费网络游戏用户数的年复合增长率为14.4%，同总的网络游戏用户数增长率相近。2005年中国网络游戏市场销售收入为37.7亿元人民币，比上年增长52.6%。预计2010年中国网络游戏出版市场销售收入将达到172.3亿元，2006年到2010年的年复合增长率为35.5%。目前网络游戏在IT业的盈利水平最高，而IT业又是当前政府大力倡导发展的产业。这样一来就不难解释史玉柱的这一颇有惊天动地阵势的举动了。

史玉柱是这么阐述他的观点：“我觉得网游这个行业在未来十年、八年内，肯定还是属于一个高速成长的行业，这个主要是基于一个大背景，就是在中国人民的生活不断富裕之后，人们对娱乐的追求必然在增加，再加上中国人基数又很大，目前中国网络游戏的玩家占社会总人群的比重在全球还是属于非常低的，而生活水平增长又是最快的，所以基于这样的大背景，在未来的很多年都会高速成长，当然在增长过程当中它会有一个时间成长得快、有一个时间成长得慢，甚至不排除某一个事件、某一个政策的出台让这个行业暂时性地小幅回落，这个都是有可能的，但是大的趋势肯定是这个行业欣欣向荣，是一个朝阳产业，而且是属于高速成长的行业。”

正是在这种看好的形势下，自认为来得不晚的史玉柱有了他的开山之作——《征途》。

可以看到的是，史玉柱和网易的丁磊以及盛大的陈天桥不一样。盛大的陈天桥也曾宣称自己曾连续几天玩游戏，但后来这个说法被证实是吹牛，陈天桥本人几乎从不玩网络游戏。丁磊不玩游戏，但还能够知道需要发展哪些技术。而史玉柱在游戏《征途》

的开发过程中，一直以一个玩家的身份去发现各种问题，并主动公布了上千个程序漏洞。

这或许就是史玉柱未来成功的理由。

从盛大“挖”走20多个人

刚刚踏上网游“征途”的史玉柱就给了他未来的对手陈天桥一个“下马威”。

史玉柱说，“其实，这些年我一直都在考虑是否介入、何时介入这个领域。现在，我认为正是时候。”

“我不是一个合格的企业家，也不是一个合格的投资家，但我是一个合格的乃至优秀的玩家，我玩游戏已有21年时间。”史玉柱说：“国产游戏能够打60分的基本没有，玩着玩着我就想自己搞一个游戏”。史玉柱在人生的磨炼中，慢慢定义“自我”，小时候“贪玩”的秉性并不偶然地成为了他“自我”的一部分。

2004年史玉柱在玩《英雄年代》的时候，感觉比《传奇世界》好，只是不明白其中很多不合理的设置为什么一直不改。当得知《英雄年代》开发团队和盛大合作不愉快时，史玉柱想：“我找他们做一款网游，晚不晚？”

恰恰在史玉柱认识到网络游戏市场还有机会时，面临着社会上种种非议的盛大研发团队开始有核心成员离开。游戏圈子很小，史玉柱很快找到了《英雄年代》开发团队。这些人有的离开了盛大，有的还在盛大。机警地察觉到这一动向的史玉柱立刻“接盘”，在此基础上组建了上海征途网络公司。

史玉柱此前曾在公开场合说过，其实他在很早以前就想进军网络游戏，一方面苦于技术人才和核心团队的缺乏，另一方面也由于资金问题一直将这个计划搁浅。而现在，资金充足的他一下子得到了如此一些实力不可小觑的技术精英们，真可谓是“踏破铁鞋无觅处，得来全不费功夫”。

在2006年召开的新闻发布会上，史玉柱十分轻快地说："去年盛大研发团队走了不少人。他们又来了我这里。但我没有去挖盛大的人。"拥有"天时地利人和"的史玉柱在新公司成立的第一天就给游戏研发定下方向——这家由史玉柱控制的公司，被定位为"以网络游戏为发展起点，集研发、运营、销售为一体的综合性互动娱乐企业"，推出的首款产品便是一款2D大型角色扮演类网络游戏《征途》。

关于《征途》：史玉柱答《南方日报》记者问

2006年4月11日，史玉柱接受了《南方日报》记者的采访，采访中史玉柱的回答不卑不亢，语气中带着丝丝对未来的展望：

问：你为什么要不停地创业？

答：创业好玩啊！比投资搞银行还开心，可能就是赚的钱少些。

问：为什么你老是在争议性的行业里打转？

答：做什么都有争议。吃饭吃什么还会有争议呢！

问：人家都转向开发3D游戏了，你怎么这么落后，还搞出个2D的？

答：3D比2D好吗？这是误区。全国60%－70%的玩家还在玩2D游戏呢！

问：你为什么不像别人一样去代理运营国外的游戏？

答：我从来不代理别人的产品，不然睡觉不踏实。

问：有钱就一定能砸出一个好产品吗？

答：只要有钱、有好的团队就行，但二者缺一不可。市场上凡是投资在2000万元以上的网游，还没有一款失败的。

问：我告诉朱骏(九城董事长)说你在做一款游戏，结果他说，史玉柱是谁？

答：我知道朱骏是谁，但我不认识他。

问：请你将下列网游公司的领军人物排序——丁磊、陈天桥、

朱骏、马化腾、史玉柱。

答：前面的排法我赞成，只有最后一个不同意。到年底再排我吧！

信心十足："不要怀疑我们的持续烧钱能力"

有人做过这样的比喻：互联网是钱砸出来的，而网络游戏则是钱烧出来的。

于是，我们已经看到淘宝的免费棋令它在短短的三年时间就毫不客气地赶超了曾经的市场盟主，我们似乎也不难预见这场网游争夺战也将沿着这个手法铺展开来……

史玉柱2亿豪赌网游《征途》

2005年4月8日，上海第一高楼金茂大厦，已极少在公众场合露脸的史玉柱不惜血本地包下2层的嘉宾大厅在这里举行新闻发布会，为旗下一款进入公测的2D网游《征途》高调造势。这也是史玉柱和巨人集团十几年来规模最大的发布会。

发布会当天的场面可以毫不夸张地用"盛况空前"四个字来形容：央视名嘴李佳明助阵主持，新浪CEO汪延等人捧场，黄豆豆献舞……一场网络游戏《征途》的发布会，引来众多娱乐媒体、IT媒体、财经媒体乃至都市媒体同时挟"枪"扛"炮"。

发布会当天，史玉柱全身着白衣，在一群群妖娆妩媚的"女侠"和高大威武的"武士"簇拥下粉墨登场，不知情的人更是觉得他像一个从游戏里走出来的角色。

据说史玉柱特地雇来了数十名古装打扮的"侠女剑客"专门用来"跑龙套"，给在场数百名来宾以民族舞《秦俑》和《踏歌》助兴，为他的这款中国古代武侠背景的游戏烘托气氛。当然，相

比他在这款游戏上投入2亿元的代价而言，这次会展开支对他来说真是“小菜一碟”了。不愧为营销高手的史玉柱，折腾了一番好戏，用当下最流行的说法，就是弄得很“无极”。实实在在地道出了《征途》的实情。

在发布会开始之后，史玉柱号称投资上亿的首款网游产品《征途》宣布公测日期，开始接受市场考验，并公开宣布“《征途》在内测期间同时在线人数已经达到了15万，而且达到了收支平衡，略有盈余，可以说开始挣钱了。”

“脑白金”的广告虽然铺天盖地，但是没有人在公开场合听过史玉柱亲口宣扬它“疗效确实好”，但对于《征途》可就不同了。

“我敢说这是目前国内最好的网络游戏产品，确实很好玩。”史玉柱站在台上大声对着上百家媒体记者说，平日他的声调总是带着一种怯气，说这话的时候，感觉不太一样。

与此同时，史玉柱借机还宣传《征途》的种种好处：“第一个是沉迷问题，我是免费游戏，玩家在线一个小时跟十个小时是一样的，我的游戏设计上就不让玩家长期挂机；第二个是暴力问题，游戏假如不能PK的话，人家肯定是不玩的，但是我们设立了规则，游戏里你无故杀了本国人会坐牢的，一关可能十个小时、八个小时；第三个是游戏枯燥问题，传统的游戏基本靠打怪升级，我们就不同，我搞了几万个题库，最终想搞到400万题，天文地理五花八门，答题升级比打怪快。”

而对于发布会上，各路记者和玩家的提问，史玉柱回答的巧妙而狂妄：

《家用电脑与游戏》记者提问：为什么《征途》能在400多款国内游戏里脱颖而出？

史玉柱：因为所有游戏好的功能《征途》都有，而且我们还有自己的独创。

一位玩家：欧美大作和征途是不是有差距？

史玉柱：中国游戏更适合中国玩家，因为我们弘扬的是中国文化，游戏中加入了儒家、法家、墨家、道家、兵家等等源远流长的文化思想。而且作为原创力量，我们肯定比欧美的研发人员更知道中国玩家的需求。

某商报记者：保健品和网游这两个行业是相通的吗？

史玉柱：这是两个完全不同的行业，不过有一点是通用的，那就是要有好的产品，要有好的团队，还要有好的推广方案。

这些好处，显然正如游戏中的各类“宝物”，退可防身，进可攻击，史玉柱自认为借此将可纵横于中国网络游戏产业界。

免费游戏PK盛大网络

2005年8月，史玉柱“征途网络科技有限公司”同名产品《征途》首次亮相，实行“免费模式”——进来玩不收费，需要“装备”、“托管”才要钱。

2005年10月20日，《征途》的开发运营商上海征途网络科技有限公司在其官方网站上低调宣布永久免费运营。

“陈天桥搞得我很被动。”这位一开始就已经想好免费奇招的商业奇才没有料到，由于在宣布前几天，一个从盛大跳槽过来的副董事长无意走漏了这一决定，得知消息的陈天桥第二天抢先启用了“免费模式”。史玉柱保密不当，始料未及地吃了个哑巴亏。

遭遇了盛大12月初宣布网络游戏全面免费运营的消息，2005年11月《征途》开始内测，不少人质疑：盛大在宣布“免费”之后收入大幅下降，境况尴尬，史玉柱跟着这么玩，能行么？盛大会把史玉柱拖垮吗？

本来，史玉柱是想通过免费吸引到更多网游玩家的关注。史玉柱现在只能寄希望于产品的品质。早在《征途》研发的构思阶段，史玉柱就是项目组的“成员”了。挑毛病挑到现在，他对网

络游戏的理解已经是半个专家。"我找到了中国最好的网游开发团队，所以对他们我是放手的。"话虽如此，但史玉柱仍然承认了一个客观事实，他个人的追求影响到了这款游戏的方方面面。

但在2006年4月的新闻发布会上，史玉柱突然一改之前的低调作风，十分高调地给自己的《征途》打了80分，并宣称"目前国内市场上其他游戏都不及格"。同时史玉柱宣布《征途》4月21日公测，将对所有游戏玩家"永久免费"。

"天上掉馅饼"的神话从来就没有在真实世界里上演过，既然"永久免费"，那么所有人都不禁要问：游戏公司通过何种方式赢利呢？

成竹在胸的史玉柱表示，游戏点卡收费只是网游赢利的模式之一，放弃了点卡收费模式，《征途》将通过为玩家提供增值服务来收取费用，譬如推出了"替身宝宝"这一新概念，白天要上班的玩家可以把"替身宝宝"托付游戏中的朋友代练，"替身宝宝"可以为主人获得30%的经验。"替身宝宝"的使用是要通过充值卡收费的，此外游戏中升级装备也是要收费的，这些都被称为"增值服务"。"我们的游戏就是赚有钱人的钱，而穷人也可以免费玩。"史玉柱说，"我现在可以透露的是，这一增值服务收费模式在内测的时候已经收支平衡并开始赢利。"

继2004年成立征途公司以来，"《征途》已经在研发上花掉了4000万人民币，如果开始公测，增添各类硬件设施将是一笔很大的钱，要上亿。"史玉柱说出的这一个个具体的数字，是让人至少相信他自己对这笔投资是毫不犹豫、毫不吝啬的。

"我们请最好的人，仅就美工而言，我们有几十名国内最好的游戏美工，他们的收入是同行的几倍。"史玉柱称，"研发的钱，主要就花在人身上。"

史玉柱强调说："不要怀疑我们持续烧钱的能力。"

史玉柱毫不讳言公司的资产情况："我们刚刚在征途公司搞了一次增资扩股，凡是研发花的钱，就用股本的方式投入。而宣

传、购买固定资产的钱，就用借款方式。”“我准备了很多钱，在行业内，我们的资本充足率排第二。”

史玉柱详细介绍了他的资金“弹药库”：“与香港四通控股(409)的交易，我们得到6亿现金，6亿债券。我们手里还有14～15亿民生银行、华夏银行的股票，这也是可以变现资产，不变现，每年也有1亿多收益。”“在香港还有一些股票，中海集运投了2亿，小赚几千万。”“总共准备了2亿美金，估计6～8亿人民币就够了。盛大总裁唐骏说做网游的门槛是1亿人民币，我的门槛是1亿美金。”

得意洋洋的史玉柱还补充到：“你看，几乎所有的项目都是在产出。这是因为我有一个原则：所有项目只能有一个是吃钱的。”

“2D游戏”：史玉柱要做终结者

2005年9月，《征途》完成开发。史玉柱表示，自己的目标就是要做一款“2D的关门游戏”——“反正不是关我们的门就是关别人的门，让别人从此再不敢做2D游戏。”史玉柱的豪言壮语无疑是令人振奋的。

史玉柱十分看重人才，为了保证《征途》制作团队的水准，他不惜花费数倍的薪水专程从日本请来顶尖的美术设计师，并且将竞争对手盛大网络的20多位研发精英收入囊中，并委以重任。公测之后，按照史玉柱的计划安排，组建了最为强大的营销兵团。“在我眼中，之前中国还没有能及格的游戏，但我们公司的产品一定要先过了我这关，所以只要是我们推出的，就会是最好的。”

超级庞大的游戏世界、高精度的游戏画面、史无前例的万人国战场面和800多项功能都是《征途》的骄傲。而不惜血本地投入，已经让史玉柱尝到了盈利的甜头。

史玉柱是一个矛盾的人，一方面，他说现在的自己是个彻底的保守主义者，“宁可错过一百个项目，也不错投一个”；另一方面，似乎他从来就不是一个安分的人。在20世纪90年代初巨人集团红透半边天的时候，史玉柱曾先后将触角伸向了十几个领域。

即使“曾经沧海难为水”，现在风光无限的史玉柱也正同时涉足银行、IT、能源、保健品四个前景可观的行业。或许，历经了人生的大起大落，史玉柱已经不再是许多人眼中那个曾经大胆冒进的青年了。如今他的投资都是基于十足的把握之上的，这也似乎让大家有理由对他走上的这条新“征途”抱有乐观的态度和信任。

然而，仍有一个疑团令我们在乐观于史玉柱的进军网游之举，却仍为他捏一把汗：面对目前以《魔兽世界》为代表的3D游戏的冲击，史玉柱还投入巨资去研发2D游戏，这一举动委实无法令人理解。

而史玉柱的解释是：“我们现在才刚刚起步，现在的实力当然没法和日、韩竞争，但我们选的是他们的薄弱环节——2D的写真网游。我希望把一款2D游戏做到第一，作为超越的开始，同时让其他游戏公司不敢再玩2D。”

“面对目前以最火爆的《魔兽世界》为代表的3D游戏的冲击，我认为，2D、3D各有特长。3D的特长在动作细腻，而2D的特长在画面、音效。比如《征途》的画面，正是我们几十个人的团队，用一年多时间制作出来的。音效也是特别从好莱坞音效库里购买的，不得不说好莱坞在音效方面还是处于绝对领先水平——马蹄踏在沼泽里还是踏在石头上，包括马蹄上水珠从上往下滴的声音，都制作得十分逼真。现在看来，3D游戏并非网络游戏的主流，70% - 75%的网游是2D的。与3D游戏相比，2D游戏所代表的是更为广大的玩家群，特别包括电脑配置不是那么高级的二三线城市、县级用户，而用户基础广也是盛大《传奇》

和网易《大话西游》成功的重要因素，所以我要做2D游戏的终结者。”

想必此时的史玉柱正神定气闲地憧憬着《征途》的美好未来。

也难怪史玉柱有胆略放言：“有人批评我们的游戏没有‘特色’，但我觉得我们游戏的定位就是功能多，大而全，其中涵盖了15大职业。我觉得在线见面的玩家越多越好，而《征途》的服务器架构能令每区容纳4万玩家同时在线，一般网游每区只能容纳300～500人。各个玩家的需求其实也各不相同：有的喜欢PK打怪；女孩子喜欢养宠物；有人喜欢炫耀知识，喜欢答题——这部分人同样可以通过答题来升级。”

“我认为，圈进来的人越多越好，因为人气是互联网的关键因素，像新浪、网易，1999年尚未盈利而处于低谷时，我当时就觉得，他们只要熬过来，还是很有前途。因为他们吸引的用户多，人一多，就能赚大钱，不管是玩，还是靠广告收入。门户网站是这个道理，网游的平台也是这个道理。”

当然，史玉柱有充分的理由笑对江湖风云变幻：“内测同时在线达到15万人。这是很多公测游戏都达不到的。”此言非虚。目前市场上300余款游戏生命力短暂、“临终”都不能过5万人的游戏比比皆是。

告别电子海洛因时代

都说网络游戏是电子海洛因，为此盛大的陈天桥还没少挨社会舆论的“口诛笔伐”。但，别出心裁的史玉柱却在《征途》宣传时颇费心思地打起了绿色网游的口号。

2005年第五届西湖论剑上，丁磊冤枉地替陈天桥挨了无辜的“两枪”，至今仍成为业界的笑谈。

那是在论剑进行到观众互动提问时，一名中年妇女冷不丁站起来说早知道丁磊几年前做网游，真恨不得当时就毙了他——网

游使得她的儿子沉迷到13天不归家。当被问及玩的是何游戏时，那位妇女的回答是《传奇》时，现场不禁一片哗然。

网络游戏所带来的负面影响已经被媒体报道得甚嚣尘上，“一朝被蛇咬，十年怕井绳”的普通大众都害怕一不留神就叫网游这害人的东西把自家的孩子给卷跑了。连曾因盛大游戏而在顷刻间成为中国首富的陈天桥现在也沉下心来读历史，“从赢得财富到赢得尊严”，道出了他的心声。

招致无数骂名的《传奇》游戏使多少青少年沉迷其中无法自拔，我们自是无法统计，但是可以看到的是本来用于轻松娱乐的网络游戏，带来了如此巨大而沉重的社会影响，这是任何人也不想见到的。对于网络游戏，也许大家已经有了很深的成见。

而对此，史玉柱表示，《征途》在设计时就充分考虑到网络游戏对社会影响尤其是对青少年的影响，因而《征途》有防沉迷系统、防恶意PK的设计，杜绝了网游中常见的消极因素。

“因为作为一个研发者，他肯定是希望玩家会喜爱这些游戏，而小孩子自制力比较差，尤其是上网的儿童，他一好玩儿时间就控制不住，所以这个还是需要社会、需要家长、需要学校共同来引导。”

玩过《征途》的人都知道，一般的游戏打怪升级，在这里变成了知识答题来升级，就是通过天文、地理、数学、化学、英语这些知识去回答一个问题，回答一个题目比你打几百个怪积累的经验还多，像这些创新型的设计，实际上就是在解决目前网络游戏里存在着的一些问题。

我们有理由相信史玉柱的所作所为，出自更为周密的准备与筹划，因为只有最先“赢得尊严”，才能最终“赢得财富”。在这一点上，陈天桥无疑走反了方向，等他回过头来发现问题时，史玉柱已经开始上路了。

《征途》八招

根据史玉柱的介绍，《征途》所具有的其他游戏所难以比拟的特点可以归纳为一下八大必杀计：

①每区容纳4万人同时在线，创全球之最

一般网游每区只能容纳约500人同时在线，《征途》独特的服务器架构，使每区可同时在线4万人，创全球之最。在4万人中，有你的好友、仇人、家人、师徒和配偶，有结盟和敌对的国家、帮会和家族。4万个错综复杂的社会关系，更会使你流连忘返。

②难得一见的万人国战场面

千人国战，你已很难见到。万人国战，你可能闻所未闻。若到《征途》，就可亲眼目睹这激动人心的场面。

③完善的装备体系，超过“欧美第一网游”

装备分白色、蓝色、金色、绿色四个级别，配合属性附加、加星宝石、宝石镶嵌、套装，共有765万亿种变化。如果打造一套你签名的个性化装备，别人对你一定会刮目相看。

④全自由角色养成

15大职业、自由加点、数百个技能使每位玩家都有个性。玩家可发展成为攻击型、防御型、血牛型、恶作剧型、辅助型、生活型等类型，讨厌PK的玩家还可靠知识升级，经商赚钱。

⑤震撼的画面、音效

上百名画家的写实画稿，使画面逼真唯美。至今尚无一款2D网游能在画面上与《征途》相提并论。音效来自美国好莱坞音效库，颇有大片风味。

⑥每天上线，都有丰富多彩的经历

每天上线，您会发现感兴趣的事总是做不完：无穷无尽的任务；抢占王宫、城市和商店；数百个Boss等你打；清除入侵的外国人；掠夺敌国国库；摆摊或拍卖，甚至操纵股市；培养宠物……共有850项选择等着你。

⑦没有时间的玩家，不再苦恼

可将角色托管给朋友，不必进入游戏，朋友能带着“您”去升级。您在睡觉或上班时，每分每秒仍在长经验。同时避免了盗号盗装备，节省开机和上网的费用。

⑧其他网游的亮点，《征途》全部具备

《征途》上千项功能，博众家所长。

现在，《征途》的发展速度让很多人没有想到。2006 年 11 月 11 日，《征途》同时在线人数超过 68 万，超过了之前盛大《传奇》创造的67万最高记录。在此之前，史玉柱已经向外公布，《征途》月盈利达到850万美元，在国内游戏公司当中，仅次于网易。

挖掘竞争力：应对网游春秋战国时期

“江山”如此多娇，引无数“英雄”竞折腰。

史玉柱不怕陈天桥，史玉柱怕丁磊：“网易要现金有现金，要人有人，最可怕的是丁磊本人非常重视网游。”“所幸网易做卡通类，和我们不在一个市场。”

史玉柱也怕QQ，但“QQ 主要是休闲类的，不是我们这个圈子里的。”

史玉柱看不上九城。“《魔兽世界》的确是好，3D 游戏里面可能 5 年之内超不过它的，但它的致命伤在文化。举个例子，中国人很怕死人，外国人不怕，美国人当个亡灵可能很开心，中国人谁愿意当僵尸？所以，《魔兽世界》30 万在线，已经到头了。”

至于金山，史玉柱没时间研究。“我的一款游戏就能把他所有游戏给超过去了。”

网游世界的起步之年掐指可算，也正因如此，网游世界呈现出的是如今难得一见的百花齐放般的春秋盛事。同时，网游市场

的传统布局并未形成较大的气候，可谓是各诸侯称霸一方，各路英雄尽显游侠本色。

《蒙牛内幕》一书将蒙牛对市场的反应模式划分为三种状态“先发、后发和不发”——“先发不一定赢，后发不一定输，不发则一定会死”。

于是，在这个网游世界的春秋时期，史玉柱蓄势待发。

风光无限好，“英雄”竞折腰

2002 年网络游戏商(含运营商、开发商)在中国获得 10 亿市场，盛大占 68%。2003 年，这一产业继续火爆，市场达 28 亿。而 IDC 更是预测，到 2006 年，网络游戏产值将逼近 80 亿；到 2009 年，中国网络游戏出版市场销售收入将达到 109.6 亿元。

如此诱人的市场前景，引得各方英雄纷纷招兵买马、“揭竿而起”，进军网游市场。如：中信泰富的荣智健旗下光通《传奇 3》与网络游戏扯上了边；鲁冠球万向集团下属的万向通信正在运营着《大海战 2》；腾讯马化腾不甘示弱地大肆推广《凯旋》游戏。

有赢就有输。前景光明并不意味道路畅通无阻。淘金者的蜂拥而入，使得市场陷入无序竞争状态。人们都觊觎着在这大市场中欲分得一杯羹，但是真正赚得钵满盆盈的恐怕只是屈指可数。然而更残酷的事实是，一批网络游戏的代理商和运营商已经出局，剩下的还在等待新一轮的洗牌；许多昔日高歌猛进的投资者现在早已偃旗息鼓，大部分运营商徘徊于死亡线的边缘。

而业界对网络游戏的严峻形势也早有预料，联众总裁鲍岳桥说过，2005 年不在市场前 10 名的公司势必会出局，没有获利的公司也会淡出这个市场。新浪 CEO 汪延、搜狐 COO 古永锵更是表示了新浪、搜狐网络游戏发展达不到预期的看法。陈天桥则感慨，盛大的成功是个偶然，但是随着很多公司进入这个市场，想再制造一个盛大，已经变得很困难。

"出师未捷身先死，长使英雄泪满襟"。网络游戏市场的春光无限使得多少人满怀信心而来，又使得多少人铩羽而归。二八法则的公理性使得我们无法抗拒这样一个事实：超过80%的利润集中在不到20%的企业手中。除网易、九城双寡头，各自盘子大、营收大、后劲强之外，保健"巨人"史玉柱也巨资打造免费网游，誓与寡头们一决雌雄。所以，即使网游市场不再热闹非凡，但未来的竞争亦将激烈异常。

第九城市：致命伤在文化

1994年，朱骏发现中国的网络游戏具有很好的前景，便决定投身网游行业。四年之后，朱骏创立"Gamenow.com"，并投入50万美元，占股60%，后来改名为"第九城市"。

2002年7月，第九城市以200万美元代价拿下了韩国Webzen公司《奇迹》在中国地区的代理权，当时双方共同投资150万美元，成立九城娱乐公司，九城占股51%，韩方占股49%。

2003年2月5日，《奇迹》在中国开始正式收费，九城在《奇迹》产品上的收入日均进账200万上下人民币，也可以说，在《奇迹》推出的第一分钟，九城就盈利了。

2004年7月，网络游戏行业的NO.1盛大网络成功登陆NASDQ股票市场，成为中国第一支网络游戏股票。时隔5个月，不甘寂寞的第九城市也以迅雷不及掩耳的速度成功在NASDQ证券交易市场挂牌，不折不扣的在盛大网络的成功之后亦步亦趋。

11月29日，朱骏的第九城市有限公司正式向美国证券交易委员会(SEC)提交了上市申请，公司将按13～15美元／股的价格发行630万股美国存托股票(ADS)，融资金额约为9000万美元，公司的IPO市场价值可达到3.259亿美元左右。而朱骏个人持有的九城股份为650万股，占总股本的28.35%。

与当初盛大网络股票上市一样，第九城市的股票也从挂牌开

始就长红直飙，以一个漂亮的上升箭头展现在众人面前，从上市时的17美元直升至25美元。

2005年，在九城以300万美元的价码引进了《魔兽世界》之后，几乎全中国的在线游戏迷都开始为这款游戏如痴如醉。在网络游戏竞争日益激烈的今天，魔兽每天的点卡收入超过140万人民币。

然而对于第九城市《魔兽世界》所取得的辉煌战果，史玉柱显得并不那么客气："我看不上它。"他更是一针见血地指出："《魔兽世界》编得实在是好，3D里面5年之内出不了能超过它的，但它的致命伤在文化上。举例说，中国人怕死人，外国人不怕尸体，中国人难以接受去扮演一个亡灵。它也就是这个规模，上不去了。"

我不怕盛大，它的重点不在游戏了

进军网游的史玉柱仍不忘当年之勇，在接二连三地回答媒体的问题时，他竟毫不讳言对手的得失成败。

作为一个网游"后来者"，当问及谁是最主要的竞争对手时，史玉柱十分开诚布公地坦言，"网易和盛大是我最主要、也是最大的敌人"。不过"庆幸的是，陈天桥已经转向家庭娱乐，他的心思已经放到机顶盒上去了。""所以，我要向丁磊、陈天桥学习，向丁磊、陈天桥致敬，向丁磊、陈天桥靠拢"。

其实，陈天桥和丁磊都算是在网游上开窍较早的人之一。所不同的是，陈天桥盛大的《传奇》一出世就获得了巨大的成功，丁磊的网易则先是在《大话西游》上栽了个大跟头，然后又在《精灵》上吃了哑巴亏，就此错过了占据先机的好机会。

陈天桥网游领袖地位仍旧"岿然不动"，即使盛大亏损已成事实。罗素说过："数字是最能忠实反映现实的工具。"故而，无论从市场价值、收入规模还是其它方面而言，盛大都表现出了旗

舰企业的气势和魄力，令人叹为观止。但对于已经成为网游一面旗帜的盛大，史玉柱并没有想象中的那样诚惶诚恐，“我不怕盛大，”因为“它的重点已不在游戏了”。

盛大纷纷扬扬的传闻令陈天桥不得不放下手头所有的事情去思考未来的发展，盛大渐行渐远的道路也令所有人看到了陈天桥的无奈。也难怪“初出茅庐”的史玉柱会放出如此绝决的话来。

金庸在《倚天屠龙记》有云：“倚天不出，谁与争锋？”如果说盛大是霸气十足的屠龙刀，那么九城、网易，甚至史玉柱的《征途》都很可能就是那把锋利无比的倚天剑。或许，这场发生在几个男人之间的决斗，会成为经典的篇章，铭刻在中国网络业的发展史上……

“网易变网游”：　要担心的只剩下丁磊

初入网游的史玉柱大有不把陈天桥、朱骏等网游巨头放在眼里之态。在他看来，除了网易，在国内的网游市场上他鲜有对手。

如果这话由某位在网游市场中大获成功的资深前辈道出，倒也不失为过，但史玉柱作为刚刚入行的“新人”，如此大言不惭，未免让人感觉其有夸夸其谈之嫌。但如果史玉柱不这么说，那他也不叫史玉柱了。

史玉柱曾不止一次地向媒体说道，“网易和盛大是我最主要、也是最大的敌人”。而丁磊则是“更‘危险’的竞争对手”。

“要担心的只剩下丁磊。因为丁磊专注于网游行业。丁磊确实很厉害。网易“梦幻”的在线人数最多可达100万，这在世界上都是排名第一的。而且，他有一个门户网站作为平台，我和他并不在一个竞争层面。所以，我要向丁磊学习，向丁磊致敬，向丁磊靠拢”。

逐鹿游戏业，史玉柱对网游市场的现状也自有一番判断。他认为“网易非常可怕，要现金有现金，要人有人，最可怕是丁磊

本人非常重视。但是它和我们不是一个市场，它是卡通类”。

2005年11月8日，网易发布2005年第3季度财报：该季度总收入达到4.63亿元人民币(5,720万美元)，较上一季度增长11.0%，较上年同期增长82.6%。

当年“网虫”丁磊靠写软件攒钱创办的公司如今仍然保持着不错的成长速度；当年网易通过收购一家游戏公司，走上了网络游戏之路，不再与新浪、搜狐两家门户单拼内容。因为与其他门户不同，在互联网的价值链中，网易把自己定位为“以产品为主导的网站”，意思是说“我们推出的都是一些产品，而不单单是一个媒体那么简单，其实互联网本身就是一个媒体加技术的东西。”

2001年12月，网易率先宣布进行网络游戏的自主研发。网易聘用了各类人才，从美工、技术人员到策划，在2001年这些人并不容易得到。在中国，懂美术的人不计其数，可是从美术学院出来的学生擅长于画些山山水水，却缺乏电脑工作的实际经验。网易的方法是在公司内部专门由有经验的同事设计出培训课程——而不是从外部找现成的资源——把他们转化成与电脑游戏有关的美工。与此同时，公司里所有技术出色的员工都转到了游戏部。现在全公司1500人中，网络游戏部的人数多达600人。

如今丁磊已经把他的主要精力放在网络游戏上，网易也变成了“网游”。

由此足见史玉柱对于丁磊的无限好感，也许史玉柱的下一个目标就是他了吧！

一鸣惊人：“新丁”史玉柱的“征途”

最后来看看本书的主角：网游“新丁”史玉柱。

2004年11月，上海征途网络科技有限公司正式成立。网游领域，史玉柱应该是一个不折不扣的迟来者。其实，在三四年前

史玉柱就曾想过投资做网游，那时候就有人告诉史玉柱已经晚了。在真正杀进网络游戏行业之后，许多专家和媒体更是一起大喊：太晚了。

在进入网游之前，史玉柱曾经找来专家咨询，也曾专门拜会一些行业的主管领导，目的就是弄清楚网络游戏市场究竟会不会萎缩？最后的结论是，至少在8年或者更长的时间里，网络游戏的增长速度会保持在30%以上。而在史玉柱看来，国人对娱乐的需要日益增长，中国游戏玩家的比例相对也较低，增长潜力巨大。因此，史玉柱断言：现在的网游市场肯定是一个朝阳产业。

史玉柱始终认为，网络游戏的成功靠的就是两个：钱和人。史玉柱不缺钱，多年保健品业务积累和投资收益给史玉柱带来了巨大的资金积累。在几年前，史玉柱就曾经对网络游戏动心过，但是那时他没有游戏团队，新浪的汪延曾经告诉他，新浪之所以没做成网游也是因为缺人。

在正式确定要进入网络游戏之后，秉着一贯的谨慎原则，史玉柱自问：如果失败，其原因有可能来自什么方面？一是产品，二是人员流失等等。在一问一答当中，史玉柱罗列出来了十几个项目要点，也一一找到解决的方法。

初做网游的史玉柱，无法全面同对手竞争，因此制定了一个“聚焦聚焦再聚焦”的策略。征途网络只做一款产品，只选择MMORPG类中的2D领域。

从2005年下半年以来，“脑白金”和“黄金搭档”的销售团队对老板史玉柱的意见越来越大，这个商业狂人每天花四五个小时泡在网络游戏上，而对发家之本的保健品业务却变得不闻不问，甚至在主持保健品业务会议的时候，屡次将“消费者”说成了“玩家”。

“做网络游戏和做保健品一样，你真正赚钱要靠回头客。靠广告砸钱能让第一批人进来，但这批人进来实际你是不赚钱的，因为你的投入很大。回头客靠什么？靠你的产品有没有效。

做游戏也是一样，首先游戏性怎么样，能不能吸引住他。”对于自己的首款产品《征途》内测的效果，史玉柱认为“超出了预期”，并已经总结出：“主要靠产品的游戏性，好玩。”

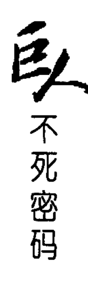
史玉柱最有价值的核心竞争力仍非他的“营销心术”莫属。在史玉柱精心搭建的上海健特的组织体系里，最庞大的部门是营销策划部，史玉柱长期兼任策划总监。史玉柱从来不看科特勒们的营销书籍，但他牢牢地把握住了营销的终极方向——消费者，为此，史玉柱经常在《巨人报》上鼓吹——“营销的老师只有一个，那就是消费者”。史玉柱既是这么说的，也是这么做的。即便是现在，史玉柱也会时不时地蹿进上海的窄小弄堂里和老头老太太们侃大山。而现在的史玉柱，多数情况下会和80后一代在网络的虚拟世界里厮混，因为他要把握住，这些年轻人到底爱玩什么样式的游戏。

为了网络游戏的项目，史玉柱预先估计到最高可能会亏损两个亿，因此就在账上准备了两亿元人民币。但是，前期4千万人民币投下去之后，很快《征途》就已经进入良性发展，在公测阶段便已经开始盈利。由此，史玉柱也就正式进入改变网游格局的征途。

发现盈利点：《征途》生存的理由

史玉柱有钱，这点毋庸置疑；史玉柱肯花钱，这点更无可辩驳。

曲折的经历练就其大胆、不顾一切投入的魄力和洞察前景的能力。《征途》刚刚起步，但史玉柱早已经定好了学习的目标。然而，现在的网游纷繁复杂的局势证明了其今后的日子必然不会轻松。



借用迪克牛仔曾经唱响大街小巷的《有多少爱可以重来》，我们不禁要问：有多少传奇能够重来？

网游市场：机会和压力并存

网游市场就像钱钟书笔下的《围城》，其“水很深”。否则就不会有那么多“蠢蠢欲动”的想入者不敢入，那么多尝试过的人铩羽而归。

对史玉柱来说，其信心不可谓不足，准备不可谓不充分，但网游市场并不像史玉柱想象的那样前景无限。

在商海里沉沉浮浮，史玉柱今天选择网游作为重归IT业的切入点，自然不是偶然。

据中国游戏工作委员会公布的数字，2004年网游营业收入为24.7亿元，由网游带动的相关产业的产业链规模为270亿元。而中国目前从事网络游戏开发的专业公司或团队仅有117家，从业人员不到2万，如果以人均创利水平计算，在所有产业中肯定名列前茅。这使得网游在中国的发展虽然只有4年历史，但已被称为互联网最新最大的金矿。

盛大总裁唐骏曾经信誓旦旦地告诉公众：“中国网游的规模还不够大。与游戏大国韩国相比，中国游戏产业还不到其十分之一。”有这样一块大蛋糕，自然会引来众多的人关注。

然而，即使中国网络游戏2005年实际销售收入高达37.7亿元，比2004年增长52.6%，但网络游戏市场已经不复有几年前那样的美好时光，增长速度放缓已是不争的事实，网游企业的生存环境也在日趋恶化。2005年，中国游戏产业年会的消息称，目前中国网游市场上盈利产品不超过5%。

另一方面，整个中国网游市场也形成了较为稳定的市场格局。盛大、九城凭借优秀的运营模式占据了市场的主导地位，网易、金山、腾讯也利用自身的平台优势获得了市场的广泛认同，

其他的像TOM、新浪等企业也各施奇招在这块市场获得了一定的份额，留给像史玉柱这样的新进入者的空间实际上并不大。

更为重要的是，网络游戏的免费模式已经蔚然成风，但这种模式导致网游企业的收入锐减也是不争的事实，至少盛大就是其中一个人皆见之的参考。

其次，史玉柱的狂妄让他很轻易地忽略了对手的真实实力——在史玉柱看来，陈天桥的注意力已经改变，所以盛大的重点已经不在游戏，故对自己威胁不大；丁磊固然可怕，但网易更专注于门户和自己不是一个市场；而朱骏靠的不过是别人的牌子，九城的致命伤在文化，规模终究也就那样；至于金山，《征途》“一款游戏就把它所有游戏都超过了”，而腾讯“可怕”但“不同类”，因此也没有必要过分担心。

如果一切皆如史玉柱所料，那他的确可以在网游市场上要风得风，要雨得雨，进而“为所欲为”。

但其实，其竞争对手的实力超过出了史玉柱的估计，竞争对手也不会放任自己玩家的流失，让史玉柱轻易染指网游市场。事实上，不管是盛大、九城，还是网易、腾讯，甚至金山公司，网游市场没有一个是好惹的角色。

尽管现在盛大因为战略转移而出现了暂时性的经营危机，可凭借一款韩国的二流游戏发家并迅速成为国内首屈一指的网游霸主陈天桥，其胆识和魄力不亚于史玉柱，而盛大在销售渠道和自主开发上积累的丰富经验令其他企业难以望其项背，其运营网络游戏的能力更在国内排在数一数二的位置；九城自2003年靠《奇迹》一跃成为运营收入仅次于盛大的网络游戏公司后，又在2005年独家拿下了《魔兽》代理权，这款游戏更让其老板朱骏在网游市场上赚得盆满钵满，且这种趋势还在继续；网易则充分利用了门户网站的品牌资源和用户资源，靠网络游戏带来的巨额营收在国内的门户网站中一枝独秀；至于腾讯，其上亿的QQ用户群与网络游戏的用户群基本吻合，该公司在网游市场上

的表现自然是有目共睹。

第三，游戏的另一方面就是靠渠道，盛大就是一个渠道公司，就是代理国外的游戏在中国铺渠道，实际上现在做得越来越难，越来越窄，游戏的一个重要渠道就是网吧。在2003年以前网吧的老板会找你要一张游戏的海报，他们认为是网吧的装饰，现在网吧贴一张海报就要收取你的广告费，现在网吧都是规模化运营，再推广难度就会非常的大。

最后，虽然史玉柱自己都说“从出道以来一直玩的就是心跳”，但网络游戏这备受争议的行业所需要的心理承受能力，却非同一般，远超史玉柱的想象，在这点上盛大的陈天桥便是史玉柱值得借鉴的最好例子。

毫不讳言，网游追求的“虚拟世界的残酷PK”具有很大的市场审美吸引力，但它突破了传统的文化标准和审美道德底线。于是，痴迷者如痴如醉，厌弃者视之如毒。在这样的背景之下，家长、老师一谈到网络游戏，常是咬牙切齿、谈虎色变。所以，网游公司在社会公众中的形象也多半为负数。当舆论的压力一旦过了临界点，舆论就很有可能影响到政策的制定。所以，政策高风险是史玉柱必须考虑的。

据说，陈天桥在家里接到电话心脏就急速地跳的毛病是在《传奇》频频遭受黑客攻击的时候落下的。另一方面，网游必然衍生的“私服”分流了大量的游戏玩家，严重损害了游戏企业经营者的利益，而且其用户信誉度直线下跌。

所以，除政策风险之外，网游公司还有着两个肉眼轻易看不见的敌人：黑客与私服。每一个从事网游行业的人都会天天为这两个潜在的敌人大伤脑筋。已经为《征途》投入2个亿人民币的史玉柱不知有没有想过如何应对将来游戏公测可能遇见的黑客与私服问题。

凡事预则立，不预则废。网游“新兵”史玉柱需要考虑的方方面面还很多。

当年，盛大陈天桥就游戏爱好者和运营者的关系说了这样一句话："喜欢吃肉的，未必能当好厨子。"而玩家史玉柱却偏要当这个厨子，而且这个厨子的野心不仅仅是做好肉，还要改变食客的口味——显然有着充分的自信。

但有的时候，自信和自负只差一小步。史玉柱能做个网游的好厨子吗？

网游是"在一大堆钱上跳舞"

不得不承认网游的确是一个高投入、高利润的行业，但同时也是一个高风险的行业。网游意味着利润，也意味着风险。数年前网游那段曾经激情燃烧的岁月已经一去不返，网易、盛大、第九城市的迅速崛起壮大，恰恰带给整个行业一道可望难及的高高门槛。并且，在这片拥挤的土地上，阴影已经开始袭来，盛大2005年第四季度所发布的行业数据以及突然出现的亏损更是敲响了行业的警钟。

目前，中国的网游多数还处于小作坊阶段，而在国际网游市场却已经到了大制作阶段，一个产品研发在4000万元以下的网游产品，在市场上已经不可能形成气候了，这和三年前、五年前大不一样了。欧美游戏的市场份额迅速上升，三年之后外国的游戏很可能就会成为中国市场的主导。

在丰厚利润的诱惑下，争相涉足网络游戏的商人中，成功者屈指可数。对此，史玉柱毫不掩饰自己的想法，"网络游戏是什么？就是在一大堆钱上跳舞！"史玉柱经过比较发现，国内投资在2000万元以下的小游戏很多都死了，而投资在2000万元以上的游戏，大都能生存下去。

之前为《征途》这款游戏准备了两亿元的史玉柱透露经受了许多人的质疑：盛大、网易做网游，其背后都有上市公司作为融资平台，史玉柱如何与之匹敌？

财大气粗的史玉柱表示，根据他对其在民生银行和华夏银行等的股权市值测算，目前其投资的股权市值约为22亿元，“和上市公司的资金背景相差不会太大”。并且早在2003年，史玉柱已计划性地将旗下经营保健品的黄金搭档公司的大部分股权卖给了四通公司，变现12亿多元。颇有些资本家意味的史玉柱，现在做网游必须同时具备很多条件，否则“你根本玩不转”。而这些条件归纳起来，就是“产品好，有效的营销策划，还有队伍过硬，更重要的是要有钱。”

史玉柱所不断强调的，主要还是掌握在极少数人身上的巨大资本。

“说白了，做游戏第一靠人，第二是靠钱堆出来的。游戏好坏跟盖楼一样，楼盖得漂亮，除了设计好之外，实际上还得靠钱，钱投得越多，每平方米造价越高，这个楼越显档次。所以说，要是没有几千万，你就维持不了研发队伍的薪水；要是没有几千万，你就没法把硬件设备配齐。所以，这次我进军网游，除了有非常优秀的团队和产品外，我还准备了2亿元：1亿直接投进去，1亿做储备。总之，投资在500万以下的成功率不到10%，投资在2000万以上的没有失败的”。

要在“代练”和装备上赚钱

就在《征途》开始内测之前，盛大遭遇了“免费”之后的巨额亏损，境况非常尴尬——盛大发布的2005年第四季度财报及年报显示，其第四季度净亏损人民币5.389亿元，与以往2亿人民币左右季度净利润形成强烈反差的数字让业内一片哗然。那么，《征途》一出生就宣布“永久免费”，也令人备受质疑。

再跟《传奇》一样，做靠点卡收费的游戏肯定晚了。史玉柱想到了“永久免费，靠道具赚钱”的模式。“让穷学生和亿万富翁，在点卡面前，一律平等，这是不对的，不符合营销规律。”

在谈到《征途》的盈利模式时，阔别IT行业多年的史玉柱仍显得十分的老道与娴熟：“对于《征途》的盈利方式，我们是赚有钱人的钱，对消费能力低的玩家实行免费。可能在我们的游戏中，有一半的人不花钱，但他们同样起到关键作用，因为玩游戏的人多，才能让有钱的玩家更愿意出钱。比如，我们知道有的玩家，每月都要拿出2万元买装备的钱发给手下的‘兄弟’，我们就要给这种有钱人花钱得到服务的机会。”对没钱的人，史玉柱免费，靠免费吸引他们来捧个人场，有了人气，史玉柱才能更好地赚有钱人的钱。

史玉柱之所以不担心盈利的问题，最主要的原因还在于早在《征途》游戏的内测期间，其游戏同时在线人数已经达到了15万。在此基础上，《征途》已经交上了收支平衡、略有盈余的满意答卷，“可以说开始挣钱了，所以不必担心”。

《征途》在内测期间达到的成绩，对处于低迷的网游业界来说不啻是一个奇迹。史玉柱认为《征途》盈利的根本原因在于人气，“人气是互联网的关键因素。”

长此以往，圈进来的人越多越好。“因为像新浪、网易，1999年尚未盈利而处于低谷时，我当时就觉得，他们只要熬过来，还是很有前途。因为他们吸引的用户多，人一多，就能赚大钱，不管是玩，还是靠广告收入。门户网站是这个道理，网游的平台也是这个道理。”史玉柱一谈到他的网游《征途》，就头头是道。

最早是在史玉柱醉心于网络游戏之时，“挣有钱人的钱”这种盈利思路便已经在史玉柱的心中生根发芽。

史玉柱曾经做过一个网游研究，他发现，中国网游用户的金字塔其实很大，有70%的玩家在小城市和农村。例如他曾经直接进到网吧里和玩家聊天，有个玩家是安徽利兴县一个乡里的农民，他告诉史玉柱，他们那里闲时几十个农民在网吧里打游戏是十分平常的事情。调查数字还显示，有些省份的农民有多达60%的时间处于失业状态。而现在一般的乡镇都有营业网吧，对

这些有大把闲暇时间的农民玩家来说，“代练”甚至可以成为他们很好的打工收入。调查之后，史玉柱发现，网游和保健品一样，真正的最大市场是在下面，不是在上面。中国市场是金字塔形的，塔尖部分是北京、上海、广州这些城市，中间是南京、武汉、无锡等较大城市，真正最大的网游市场就在农村，农村玩网游的人数比县城以上加起来要多得多。

史玉柱还十分专业地将中国的玩家分为两种：一种玩家是喜欢整天泡在网上，有大把时间投入练级的“骨灰级”游戏爱好者；另一种是“好孩子”白领，要工作，没有那么多时间练到很高级别，但是有较强的消费能力。这两部分人在需求上有互补性，不仅形成了网游“代练”、装备交易市场，也将成为日后《征途》的盈利着眼点。

因此，史玉柱认为从2006年开始，免费游戏将成为主流。他预计每年游戏开发运营公司的收入不过30多亿人民币，而卖游戏外挂、“代练”的收入就有50亿－60亿元，装备的买卖市场有90亿到100亿元的规模。而史玉柱和他的《征途》要赚的就是后两部分市场的钱。

现在，《征途》的所有用户当中，83%的用户都是免费的，真正收费的用户只有17%。史玉柱认为，免费用户很重要，可以为自己带来人气，而收费用户在代练以及装备交易方面的市场潜力远大于普通的点卡计时收费市场。

个性定位：给你一个选择的理由

根据艾瑞咨询提供的数据显示，目前的国内市场上已有200余款网络游戏产品，150家网络游戏厂商。在如此激烈的市场环境中如何脱颖而出已经成为了摆在众多游戏厂商面前的一

个严峻问题。

的确，网游市场，强者如林；前有来者，后有追兵。网游玩家在选择玩这一款游戏，而放弃另一款游戏时，其实就是在用自己的“货币选票”进行投票。

那凭什么让玩家选择你而不是选择别人？这和恋爱无疑大同小异、异曲同工：要我爱你？给我个爱你的理由！

与此同时，网络游戏玩家这一群体也在逐渐发生变化，如今网游玩家正从年轻化向时尚化方面发展，游戏已经成为很多大学生和都市白领休闲生活的一种方式，这部分玩家群体的显著特征是具有较强的消费能力和综合素质。

所以，认识到这一趋势之后的网络游戏厂商们，在营销手段上也进行了变革。

《魔兽世界》选择了S.H.E做代言、刘亦菲成为了《完美世界》的代言、张含韵代言了《大话春秋online》。此外，萧蔷、周星驰等众多明星也被网游厂商拉来出任旗下产品的代言人。作为公众人物，明星的示范效应可以为网游达到提高销量、获得更大效益的目的。

但是，明星代言的模式虽然可以一定程度上促进网游的推广普及，但是成本与收益也是厂商们不得不考虑的一个问题。一两款网络游戏代言可以起到画龙点睛的效果，然而在所有游戏厂商都开始大规模选择明星进行代言的时候，在相同成本下实现最大的收益则成了厂商们追求的目标。此外，在令人眼花缭乱的众多明星代言摆在玩家面前时，如何保证玩家不会出现审美疲劳？这也是游戏厂商们不得不考虑的问题。

深谙销售之道的史玉柱当然明白这些道理。于是，为了赢取玩家的“芳心”，史玉柱煞费苦心。

天下免费午餐，看你会吃不会吃？

在史玉柱看来，网游行业几乎是他所经历过的最保守的行业：到处都是条条框框，到处都是规矩。“游戏一定要从封测到内测再到公测，再到商业运营，为什么要这样？谁也说不出来。而在营销、宣传方面，也都是那么几种固定模式。”史玉柱不解地问道。他自己说自己是不懂行规，而且也不会墨守行规。

同在汉卡、保健品行业的奇招迭出一样，网络游戏行业也充分见识到了史玉柱的创意，史玉柱说自己有几百项没有按行业规矩来做，而只是考虑了玩家的想法。在做保健品的初期，史玉柱曾经亲自到农村去、到商店去，和买脑白金、买其他保健品的消费者聊天，了解他们的习惯、喜好。要想了解网游玩家的心理，史玉柱则省去了不少的麻烦，一方面他本人就是玩家，另一方面，他也可以非常方便地同玩家在网上交流。

谁都知道，网游玩家的主流群体是年轻一代，这代人喜欢周星驰的“无厘头”式的幽默。

另一方面，“做网络游戏和做保健品一样，你真正赚钱要靠回头客，也就是看能不能吸引住他。”史玉柱说。那这个吸引玩家的法宝是什么呢？就是免费。

所以，要想为了提高效益，达到效果，史玉柱精心策划了“天下免费午餐，看你会吃不会吃”这篇小品文。

天下免费午餐，看你会吃不会吃

玩游戏花钱？玩网络游戏更花钱？想玩好的网络游戏最花钱？天下的免费午餐不是没有，就是看你会吃不会吃！教你几招，吃上最好的免费午餐！

千里眼——

及时了解全国范围内游戏动态，了解越多，比较的余地才越大，价优不能以牺牲品质来取得。同等价格比质量，同等质量看

价格！

前不久刚刚推出的《征途》游戏，是国内一流研发团队顶尖制作、投资最大的网络游戏，也是创建伊始就宣布永久免费的游戏。高品质的逼真画面、丰富的游戏系统、宏大的游戏背景……不及时了解这一些，你可就会错过一款好游戏哦！

铁算盘——

了解游戏的基本情况以后，就该比较性价比了。目前市场上的主要大型网游都需要购买点卡，眼看着每小时在线时间，烧掉的都是RMB啊，怎能不心疼？

玩《征途》，不需要购买点卡，不必为了每天玩多少小时精打细算，只需要上官网下载游戏程序，安装注册后即可开始属于你自己独一无二的《征途》了！而这些下载啊、注册啊等等全都不需要花任何一毛钱哦！真正将免费进行到底。

如意锁——

"又想马儿跑得快又想马儿不吃草"，如此便宜的事哪里来？这时候你需要全面考察游戏的其他性能，看看这免费是不是真的称心如意！

开始《征途》之后，你会发现这里不仅是富人的世界，更是穷人的天堂。首先，《征途》为口袋里没有银子的玩家准备了多种多样的赚钱途径。不断掉落的物品足可以让你赚得钵满盆满，新开设的股票系统，让你用智慧获得财富，让商界的白手起家神话在《征途》中切身体验。

"代练"这种以往被代练公司用来盈利的升级方法，在《征途》都可以轻松实现。时间不多的玩家，一样可以玩转《征途》，因为《征途》的"宠物代练"系统不仅安全可靠，而且是官方认可的"代练"系统，让那些企图以"代练"掏空我们荷包的非法公司去哭吧。嘿嘿，这下还有什么不满意的？

用了以上几招，你会发现，永久免费的《征途》不仅是玩家的午餐，更是玩家全天候的终生免费大餐。而最最重要的是，《征

途》的免费是建立在高品质上面的，不论是画面还是游戏内容以及客服，在游戏界都属翘楚，当这样一个游戏放在你面前的时候，你还犹豫什么呢？不想追悔莫及的话，那就赶紧开始你我的《征途》吧！

谈起史玉柱，有业内人士直截了当地说，太另类、不按常理发牌，但是同时，他也认为将公司广告做到央视，将脑白金的地面推广经验运用到网游渠道，也确实有创意。

《征途》再现“烽火连城”

2006年的阳春三月，春寒料峭。

就在这个乍暖还寒的季节，《征途》的“公测倒计时，万家网吧激情体验”活动在全国100多个城市如火如荼地进行。

最北到黑龙江，最西到乌鲁木齐，最南到深圳，最东到上海，一时间，中国的大江南北都是《征途》免费体验的大旗在飘摇。

活动所到网吧，火爆场面犹如星星之火，燎原之势迅速遍布各地，“烽火连城”的壮观场面借着《征途》的人气再度上演……

上海：电脑不够用了

3月21日，上海中山北路好威网吧。活动本定于下午2点开始，但是从中午12点多开始已经陆续有玩家抵达，据网管介绍，平时都要到下午3点多人才会陆续多起来。今天，这些消息灵通的玩家居然这么早就赶到了。这让事先担心《征途》官方不做任何宣传预告，人数太少的网吧老板很是得意了一番。

下午2点，活动准时开始。已定的30台电脑已经不够用了，工作人员一加再加，直加到45台才解决小小的人潮。

郑州：不得不提前开始

活动前一天，就已经有玩家到珠峰互联星空网吧“踩点”，为的是打探活动具体开始的时间。活动当天，在预计开始时间之

前，玩家就已经把预定的座位全部坐满，活动在玩家的热烈倡议下不得不提前开始。

青岛：谁说女子不如男

随着《征途》席卷全国的浪潮，见多识广的工作人员，领略到了不同玩家的热情。在青岛，又一次引爆了活动新纪录——女玩家最多的一次。在活动进行的2天中，除了女玩家数量众多之外，工作人员还深深地记住了一位自称《征途》超级FANS的女玩家，她追逐免费体验活动，所有在青岛举行的活动，场场必到，并且游戏技艺高超，连在场很多男玩家都自愧不如。

继上海、郑州、青岛等地成功举办网吧激情体验活动之后，《征途》再接再厉，体验活动持续升温。短短一周内，杭州、内蒙古、乌鲁木齐等地相继传来喜报，势如破竹的《征途》又一次把那里的玩家“点燃”了。

杭州：坐无虚席

3月23日下午3点，原本十分僻静的杭州飞马网吧变得热闹非凡。网吧中的数十台机器同时运行着国产网游的经典大作——《征途》。持续3个小时的包机活动有漂亮的女主持人、亲切的游戏辅导员、超绚丽的大幅海报再加上众多精美超值的大礼包不断地吸引着玩家的眼球。

一旦玩家进入到《征途》的游戏世界，便会不能遏制地爱上《征途》。战士闪光的刀锋、法师绚丽的奇术、弓箭手健美的身影、召唤妖异鬼魅的魔力……后到的玩家迫不及待地寻找空闲的机器，想要尽快感受《征途》带来的魅力，就连正在玩其他游戏的玩家也被征服，纷纷自掏腰包加入到这场轰轰烈烈的体验活动中来。不到一小时，网吧内的活动专区已经坐无虚席。更值得一提的是，《征途》还吸引了众多情侣专程赶来加入到活动当中。

《征途》的网吧体验活动着实成了玩家热情的“助推器”。各个网吧内的沸腾场面，为即将到来的公测献上了一份厚礼，同时也为《征途》“公测倒计时，万家网吧激情体验”的地面推广活

动奏响了欢乐的颂歌。

外界普遍认为史玉柱保健品成功的关键是广告，而在史玉柱看来最关键的一环其实是地面推广。现在，史玉柱有意将在保健品当中的营销经验应用到了网络游戏当中。

借势升云："馒头"也来凑热闹

互联网正在发挥其光速传播效应。

"馒头"有幸成为它的又一个"核"。

可怕的是，"馒头"这个核有标杆意义。

从木子美的"文字核"到芙蓉姐姐的"图片核"到馒头的"视频核"。互联网就像一个喜新厌旧的公子哥，肆无忌惮的升级着它游戏的对象。

量变终究要引起质变。下一个"核"在哪里?

果不出所料，这下一个"核"一定会出现在平民电影中。

有人物，有情节、有故事、精致的让人诧异……

所有吃媒体饭的人都会被这块馒头噎死。

迟早的事。

这是在网上某IT社区里的一条帖子。文章的名字叫做"我们都将被这个馒头噎死"。也许在这之前仍有许多人并未看过《无极》，但相信几乎所有的网民不会对《无极》之恶搞版《一个馒头引发的血案》陌生。

于是，这部引发社会热潮的网络短片不单成为大众议论的首要题材，"馒头"一词也化腐朽为神奇，一举成为流行人士口中必备的词汇之一。

继苏州某馒头店推出"胡戈馒头"成功分得市场一杯羹后，永久免费的国内第一2D网游《征途》适时推出了"馒头"任务。"满神"、"无欢"、"倾城"全部空降《征途》，就连刚刚捧得小金人的"断臂山"也赶来凑热闹。

"在断臂山抓昆仑无果，NPC谢无欢在接受审判时说出真

相，原来因为张倾城小时候骗过他，因此他要报复张倾城，为了刺激张，谢无欢让玩家每天去找一个馒头来……”

谁说网游就应该因循守旧照本宣科？谁说网游只能局限于PK、运镖、国战？此次《征途》将社会上的焦点话题制作成任务融入到游戏中，此等奇思妙想实在高明。

这次的借力打力，史玉柱巧妙地把“馒头血案”在社会上所引发的是非争论抛到一边，而是只将其中的娱乐因素提炼出来应用到游戏中。“满神”、“无欢”、“昆仑”这些人们津津乐道的名字，如今成了《征途》NPC中的一员，根据游戏任务的设置，玩家会成为贯穿整个“馒头”任务始终的重要角色。

网游时髦，玩家摩登。将“馒头血案”融入网络游戏充分显示了征途公司强大的开发实力和史玉柱超前的战略眼光。在虚拟的世界中感受现实生活的真实，是大部分玩家投身网络游戏的最终目的，如今《征途》紧跟社会热点、将最新的流行词汇——“馒头”引入游戏，不但拉近了游戏和玩家的距离，让那些走在流行前沿的玩家即使在游戏中也能紧跟流行的脚步，不会落伍。

“馒头任务”在《征途》推出后，受玩家欢迎的程度大大超出了征途官方的想象。目前此项任务对30级—120级的玩家开放，“陈满神”成了游戏中点击率最高的NPC，“今天你做‘馒头’了吗？”成了玩家最时髦的一句问候语。

温暖四月，万千玩家齐迎《征途》公测。史玉柱更是大声疾呼“之前没有见过‘馒头’、没有吃过‘馒头’的你来《征途》吧，让我们一起来做‘馒头’。”

立竿见影：创造在线人数的奇迹

史玉柱曾经在一段时间内不断声明，《征途》是一款百科全书式的网络游戏，适合大众化的人群，未来市场还将急剧扩大。并且一再强调，中国网络游戏的最大市场在广大的中小城市和

农村，这也是被公认为史玉柱最为擅长开拓的市场领域。

于是，一系列风风火火的宣传造势后，《征途》在玩家中的影响力日见增长。中国网络游戏的江湖风云突变，霸主陈天桥的地位遭遇“老玩家”史玉柱的挑战。

2006年4月21日，史玉柱称“网游《征途》公开测试首日人数达20万。”

根据网络游戏行业的共同认知，公测当日的在线人数往往是一款网络游戏能否成功的重要标准，能达到5万就算奇迹，意味着这将是一款成功的游戏。当年为陈天桥带来巨额利润的《传奇》，公测时的在线人数仅为2万人左右，而九城朱骏《魔兽世界》公测曾触摸到20万人同时在线的新高。

所以，单纯就公测当日人数论，《征途》已经创造了国产游戏行业的新奇迹，改写了国产游戏行业的历史。

“公测在线人数达到20万是个奇迹”，众多接受记者采访的IT界人士认为。一些专业人士表示，如果《征途》公测在线人数确实达到20万，意味着中国网络游戏一个新的霸主已经诞生。

而征途相关市场人士介绍，在《征途》正式公测前两天，艾瑞市场咨询公司公布了4月10日至16日的网络游戏下载量，《征途》名列第五，在非休闲类游戏中名列第一，超过《魔兽世界》。

在百度公布的网游搜索排行榜上看到，《跑跑卡丁车》高居榜首，《征途》在《梦幻西游》之后名列第六，在2D写实类游戏中名列第一。

业内一直对史玉柱之前对中国游戏市场的判断、铺天盖地的营销策略、庞大的渠道管理、《征途》产品力等持保留态度。

iResearch艾瑞市场咨询根据《2006.5.22—2006.5.28中国网络游戏下载流行榜》，分析指出：3大休闲游戏本周(060522－060528)继续领军前3名。跑跑卡丁车继续卫冕冠军宝座，作为一款面市不久的产品，跑跑卡丁车如坐火箭般在榜单上的窜升速度令人汗颜。劲舞团凭借着强大的用户群依旧展示了强者的

风范。而街头篮球的天价联赛已经如火如荼的进行着，稳固了其排行榜高位的地位。

《征途》则始终稳定于排行榜内，但史玉柱依旧不满足于现状，喊出力压所有金山出品的游戏。

2006 年 11 月 10 日，《征途》首部资料篇“跨服远征”隆重推出，游戏玩家“跨服游戏”从此成为可能。借助此次资料篇诸多史无前例的创新性功能，11 月 11 日，《征途》最高同时在线人数达到 68.2113 万人，成为目前国内同类网游同时在线人数第一名，打破了盛大《热血传奇》创造的同时在线 67 万的历史记录。其单月盈利高达 850 万美元，成为 2006 年网游业“最黑的黑马”，其盈利能力已经远远超越了盛大、九城，直逼业内老大网易。

绿色和谐：《征途》广告惊现央视

《征途》不拘一格的创新精神，成为其占领市场的“杀手锏”，《征途》一直把自己定位为引导网络游戏“构建网游和谐社会”的一面旗帜。

为了对社会负责，《征途》禁止 18 岁未成年人进入游戏的做法，给整个行业带来了春风，起到了表率作用。史玉柱说，“国家计划要开始实施实名制系统，实名制加进来之后未成年人更加进不来了，现在我们在更新的时候，特别把禁止未成年人进入放在非常醒目的位置。”

2006 年 12 月 1 日开始，《征途》的形象广告在中央电视台一套节目和中央电视台五套节目播出：一位长发披肩的红衣少女，面对电脑屏幕笑得前仰后合，京剧念白“征途”两字随背景音响起……白领、少女、笑声、京剧韵白等暗含中国民族原创元素的运用，意图传达一种依靠“健康”方式获得“快乐”的理念。

自从网游进入中国以来，国内媒体特别是主流媒体一直视之

为洪水猛兽，有人称其为“精神鸦片”，认为应当禁止。国家广电总局也做出了不得播发网游广告的规定。《征途》广告惊现央视无疑像在平静湖面仍下巨石，激起了层层波浪。

探寻史玉柱之所以选择花大价钱、理直气壮上央视的原因，笔者认为有两条：其一、昭示《征途》广告经过相关部门严格审查，在内容和形式上符合国家相关部门的有关规定。其二、看中中央电视台在全国范围内的品牌影响力，在其投放广告能最大程度的提高自身品牌知名度。

《征途》这次的广告给了网络游戏一个证明自己的机会：“爆笑女郎”其实是在说明网游的目的在于娱乐，就是为了放松人的生活，为人类提供更多、更简单的娱乐方式。

网游在央视做广告，这是史玉柱 “造势营销”行为的又一个经典范例，他要借助央视的社会影响力进一步巩固自己“行业标杆”的地位。

上市“征途”：史玉柱欲才财双收

史玉柱一向佩服丁磊和陈天桥，他说要向丁磊、陈天桥学习，向丁磊、陈天桥致敬，向丁磊、陈天桥靠拢。此话说到做到，对于2004年刚刚起步的征途，史玉柱早已经定好了目标……

瞄准海外上市

2006年9月，史玉柱在公司内部会议上宣布了征途海外上市时间表。投资银行、会计师楼、律师楼都已陆续进场，征途已经正式进入上市轨道，目标是2007年第四季度海外上市。

面对众人关于在哪里上市的好奇，史玉柱神秘地声称：“上市已经在我们的程序当中，我们不会选择内地和香港。”从

陈天桥和江南春的经历来看，十有八九，史玉柱最终会选择纳斯达克。

史玉柱曾经几次对外表示，自己的目标就是将征途带上纳斯达克，不考虑国内 A 股和香港，因为香港投资人对 IT 业的认识并不够。

在征途网络刚刚成立之时，一度有传闻称，史玉柱投资网络游戏来自四通控股（0409.HK）董事长段永基的策划，还有称征途网络发展壮大之后，将会被纳入到四通控股。史玉柱出面澄清，做网络游戏同老段并无关系，目标也不是纳入四通控股，而是“要一步步把这个网络游戏公司经营好，最终推向纳斯达克。”

事实上，在征途网络策划的初期，史玉柱的确曾经希望段永基能够一同参与，但是老段却没有接他的茬，但事后等《征途》做火了之后，俩人再沟通的时候，老段开玩笑说是因为史玉柱当时并没有跟他说得很清楚。

一直声称自己资金充裕的史玉柱为什么会在这么短的时间里就考虑起了上市的问题？史玉柱的回答是可以让公司更安全，此外也可以让创业者真正地检验一下公司的价值，同时也创造几个千万富翁出来。

上市能给史玉柱带来什么？除了大量资金，不可忽视的就是人才。哪一个帅才不爱将，史玉柱也是如此，更何况网游这种行业，人才决定一切。以前陈天桥曾对史玉柱挖人之事耿耿于怀，这次，史玉柱要改变策略，让“鱼”自己“入瓮”。

史玉柱作为征途董事长和最大发起人股东，他将拿出相当份量股份作出期权安排。对公司发展作出重大贡献的员工，对游戏策划、程序、美术方面的真正高手，都有希望拿到期权，期权设计期限为五年，每年兑现五分之一。史玉柱向外界承诺：“届时，《征途》将诞生一大批百万和千万富翁。”

据 2006 年 9 月份，征途单月利润为 700 万美元以上，盈利规模超过网易的二分之一。网易的总市值在 30 亿美元左右，约合

人民币240亿，可以预测，征途上市后总市值可望达到100亿元人民币以上。就当时来说，征途高级研发人员的收入已是行业最高水平，再加上如此巨额的财富和光明的前景，网游行业“人才地震”似乎一触即发。

另外，史玉柱认为：“上市公司可以更冷静，非上市公司制约少，有时候投资会犯错误，上市之后犯错的概率会小很多。”

而从时机来看，目前，资本市场正在重新估定网络游戏公司的价值，盛大也更加重视网络游戏的业务，金山等公司也正在努力开拓网络游戏市场，此前一直风光无限的网易近期也遇到了一定的波折。史玉柱一直宣称要在2007年里完成上市，现在很难断定这一时间是否最佳的选择。

全力以赴为上市

2007年初，《征途》的第二部资料片“世外桃源”受到了玩家的热烈欢迎，其绿色、休闲、快乐的游戏理念再次席卷整个网游界。1月19日，《征途》向百万玩家郑重承诺“不是最好玩就赔人民币”，为玩家进入游戏提供了最完善的保障，充分显示了其对产品游戏性的自信。

2007年1月18日，被誉为网游界“奥斯卡”的第三届中国游戏产业年会在成都隆重落幕，《征途》成为本届年会的最大赢家。史玉柱获得“最具影响力人物奖”之外，征途还获得了“十大最受欢迎网游”、“十大最受欢迎民族网游”、“十佳游戏开发商”、“十佳游戏运营商”、“中国游戏优秀营销企业”共七项大奖。

2007年3月1日，四通控股公告史玉柱已辞任行政总裁。这其中原因，便是史玉柱要全力以赴征途公司的上市。不过，史玉柱辞去公司CEO，仍继续留任执行董事，专职参与四通控股脑白金及黄金搭档产品的决策工作。四通控股主席及执行董事段永基暂时兼任CEO。

随着史玉柱的全力以赴，《征途》也没有让他失望， 2007年3月23日，《征途》同时最高在线突破86万，遥遥领先于同类网游，成为中国最火爆的网游。

史玉柱对《征途》的下一步计划是增强研发，加大创新，让《征途》“延年益寿”。史玉柱说，“《征途》五年之内没有问题，就是保证五年，八年问题不大，这个要靠什么？靠我的持续研发。只要你好玩，只要你不断有新的东西出来，他们的生命周期不会短。传奇现在也六年了，它里面人气还挺旺的。”

挑战网游老大

史玉柱从来没有把眼光停留过，他似乎是多品牌战略的热衷者，IT业、房地产业、能源业、保健品业、银行业，一切有金子可挖掘的地方，史玉柱都想尝试。有失败，也有成功，在银行业、保健品业、网游业等领域积累了大量资本的史玉柱，具备了打造自己网游“航空母舰”的实力。

史玉柱表示，《征途》游戏预计年收入将超过1亿美金。这时的他自然不甘于目前网游的前三甲位置，史玉柱不会靠一款《征途》打天下，他需要一定规模的产品线，加大在网游界的影响力。因此，史玉柱向外界透露，《征途》很快将推出一款具有划时代意义的新游戏，《征途》的产品线形成规模后，中国网游江湖还将重排座次。

现在征途网络的第二款游戏已经在研发当中，名字就叫《巨人》。据史玉柱介绍，这款游戏的开发投入达到一亿元。产品本身又有不少创新，“如果说《征途》是不守行规的话，《巨人》根本就是没有行规。” 史玉柱称《巨人》是2.5D，场景、操作全是2D，但是人物是3D的，这点更适合年龄层次比较低的玩家，尤其是二十多岁的年轻人。

获悉史玉柱在网络游戏方面准备走研发的道路之后，已成对

手的陈天桥仍旧通过段永基几次向史玉柱转达自己的建议，其中一条就是：研发之路多陷阱。这一提醒让史玉柱在研发更加谨慎了许多。

“《征途》的研发花了4000万人民币在国内已经算多的了，但是欧美游戏多是以千万美金为单位的研发费用，这相当于投个三五百万人民币拍个连续剧去和好莱坞大片相比。”

有专家分析，以史玉柱的营销策划能力，如果辅之以跨国公司的游戏制作能力，应当是一个绝佳的搭配。

在做第二个保健品黄金搭档的时候，史玉柱开始向自己的团队灌输自己的“危机意识”：第二款产品按行规来说是注定要失败的，我们得采取什么措施避免失败。危机意识之下，这个团队也就进入了紧急状态，一周工作七天，一天15小时。而正是预先将自己置之死地，也让黄金搭档成为近5年来保健品市场唯一成功的产品。史玉柱已经明确发话，第二款游戏还得像做黄金搭档那么做。

征途上市成功，必定能够聚集大批的网游精英，再加上二十余年“骨灰级”的史玉柱一直坚持走自主研发的道路，可以预料，产品线规模必定会水涨船高，如果有两款以上大型游戏同时运营，史玉柱挑战网游老大的步伐也会进一步加快。

不管怎么样，网游江湖，史玉柱和丁磊之间的“恶斗”已经剑拔弩张，未来谁主沉浮，谁是网游老大，我们很快就可以见到分晓。

第十章

惊涛骇浪：史玉柱的真实人生

“把悲伤留给自己”，这是一首歌的歌名；“把失败留给那对手”，这是臧天朔的一句歌词。忘记过去，不要总是回忆、缅怀，选择怎样的态度就会有怎样的人生。

周国平在《智慧与人品》中有一句发人深省的话：“我相信，天才骨子里大都有一点儿自卑，成功的强者内心深处往往有一段屈辱的历史。”

很多人总结到，作为企业家的史玉柱，在性格上存在着明显的“缺陷”。其特征是：一、能直不会弯；二、天才型的自信；三、太重视个人情感；四、理想主义。

让我们透过史玉柱的沉浮起落，揭示史玉柱的真实人生。

史玉柱：曲折人生的多样性格

所谓：“江山易改，秉性难移。”成功与失败，与个人的性格息息相关。而杨滨编著的一本《性格的力量》就是以性格来分析人生的成功学。

《三国演义》里的关羽，过五关、斩六将，英勇无敌，但因

性格刚愎傲慢，终于败走麦城；《红楼梦》里的林黛玉，才貌双全，就是因其性格多愁善感、忧郁猜疑，终于积郁成疾，呕血而死。

跌宕的人生经历注定了史玉柱有着复杂的性格特征。

曾经有媒体对史玉柱总结了四个“盲点”：一是面对媒体的困惑，二是对资本市场的陌生，三是自信与企业机制互相矛盾，最后一个则是性格缺陷——“能直不会弯，有着天才型的自信，太重视个人情感，并且过于理想主义。”

然而，在旁人眼中的缺陷，在史玉柱看来却是自己成功的基石，那么史玉柱曲折人生的真正性格是怎样的，让我们一一道来。

一个永不言弃的执着追求者

史玉柱的成功是他个人的成功。1989 年，他在员工闹事，怒摔两台 IBM 电脑的一刹那，就决定了，他今后身边的人将是他的追随者而非合作者。1997 年巨人失败后，很多人离开，他又进行了一轮追随者而非合作者的筛选。“脑白金”二次成功后，史玉柱采用高薪、提成而非股权分红的分配方式，在制度上进一步确立了史玉柱个人成功的模式。

万科集团董事长王石曾说过，“偏执应当成为企业家最主要的精神。”

巨人的残留问题，成了史玉柱超越自我、重新开始不能绕开的坎，但时间和社会的宽容成了史玉柱“复活”的关键因素。

喝茶和抽烟是史玉柱的两大爱好。此外，“习惯放点东西在手里，否则心神不宁”——如果用心理学知识来解析，这是内心焦虑和缺乏安全感的行为表征之一。毕竟史玉柱尝尽了人间冷暖和隐姓埋名的无奈。

在中央电视台经济年度人物颁奖晚会上，国际奥委会委员何

振梁对史玉柱的颁奖词为："第一次，他上演了一个成功的版本；第二次，演绎了一个失败的案例；这一次，他从哪里跌倒就从哪里爬起，并完成了对企业家精神的定义——执着、诚信、勇于承担责任。"

史玉柱是难以捉摸的，他看起来"文质彬彬，甚至有些腼腆和害羞"，实际上却"执着，精明，而且具有极强的表达和鼓动能力"。

性格是人生的指挥官，你拥有什么样的性格，就会有什么样的人生。性格主宰着一个人的行为，性格决定着一个人的一生。永不言弃的执着的史玉柱将不断造就新的辉煌。

水滴石穿的道理大家都懂，世上有什么东西比石头还硬，或比水还软呢？然而软水却穿透了硬石，只因坚持不懈而已。所以，古谚云"败后或反成功，故拂心处，莫便放弃"。宽容的背后时刻渗透着史玉柱在一次次失败后对成功向往的坚持与偏执。

史玉柱说过"人在成长中所经历的大部分是逆境，而摆脱逆境依靠的正是执着。"史玉柱还说过，商战的残酷，对他来说，乐趣在于"你的计划最后变成了现实。不在成功的一刹那，在过程里。"

1994年，史玉柱的巨人集团因成功开发脑黄金，赢得市场满堂喝彩而"晕头转向"，不能客观评价自己的真正实力，仓促上马巨人大厦。开始设计为18层。而后史玉柱觉得不过瘾，加到38层、64层、72层。然而在这"大跃进"的背后，巨人集团埋下了危机的种子，终于在1997年1月集团崩溃。

在那时，史玉柱除了身边几个最亲近的人外，没有人相信他还能重新站起来，但史玉柱没有放弃自己，他执着依旧，失败后没有倒下，而是卧薪尝胆，奋发图强，转战各地，另谋出路。在隐忍中积聚着爆发的力量，终于有一天史玉柱因为其永不言弃的精神再一次成为国人瞩目的焦点。

"脑白金"做得更大之后，史玉柱把它的部分卖掉换回现金，

投资更加保险的银行股份；剩下的“脑白金”资产也都同时变成了随时可以套现的两个上市公司股份。

管理好一个公司太难了，史玉柱不愿意深陷其中，他在自己最好的时候，使出一系列资本运作手段，迅速完成了从企业家向资本家的转换。做企业，长期靠一个人肯定不行，做资本家，只要一个人决策正确就行，不涉及执行层面。

执着而认真，会让你握有一张人生之旅的座位票。“咸鱼翻身”的史玉柱依然执着和追求着，他没有抛弃创业时的梦想——在IT领域出人头地。

“如果有一天我不干了，那肯定是因为企业不需要我了，或者身体不行了，否则我不会停下来。”于是，2亿人民币的大手笔砸向网游，史玉柱开始了他新的追求旅程。

一个胆子变小狠劲更足的拼搏者

小时候喜爱搞点小科技的史玉柱胆子极大，自制过炸药，轰一声把自己名字“炸”响，人送外号“史大胆”；长大之后，史玉柱依然出手大胆，辞公职下海、赊账做广告、同时发动电脑保健品医药“三大战役”、盖号称中国第一的高楼。

但可以说，成于“胆大”，也败于“胆大”。不顾后果的胆大使得史玉柱大起大落。

终于，曾经的“史大胆”开始变得“胆小”起来。“摔了跟头以后，现在胆子不是很大了，熟悉我的人都知道，我现在是过度胆小了。”说起自己的胆量，史玉柱总是忍不住笑起来。

“我们公司定了一句话，关于投资的，宁肯错过一百个机会不投错一个项目，负债率要严格控制，现在差不多4％、5％的负债率，零负债做不到，因为一到月底的时候应付工资这就得负债，除了IT和保健品，其它坚决不投，剩余的钱投在已经上市或者即将上市的全国性银行。”

“另外，现在我做任何项目没有80%以上成功的可能性一般都不敢动了，虽然现在情况稍微好了一点，找合作，找投资的很多，但至今我们一个项目都没投。像IT，我也感兴趣，而且对公司形象也有好处，老百姓肯定更喜欢我做IT而不是保健品，但我考虑一个很现实的问题是：我做这个能不能迅速赚钱，我的投入和产出成不成比例？现在做IT还是概念多，能赚钱的很少，所以我对IT研究一年了，最终只是将目光集中在网络游戏市场，其它的什么博客、门户、电子商务我是不会出手的。”

“胆小”并不意味史玉柱为人不“狠”。

一个网站的CEO在他的MSN上签名“今年做不到IT网站流量第一，我们就集体裸奔。”这虽属狂想，但有了这样的决心，或许才会有成功的希望。当如此决心上升到一种境界，决心也就“进化”成了一种狼性的“狠劲”。而史玉柱的一个特点恰恰就是干起事情来狠劲无比。

早在创业初期的1990年，史玉柱为了开发M-6402，他把自己关进一个小房间，整整150天，靠20箱方便面维持下来，结发妻子因此伤心离去。十多年过去了，年过四十的史玉柱，认为自己的狠劲犹存。

“现在我对网游感兴趣，如果需要关我一百天，我受得了，我也心甘情愿。”不过，今天的史玉柱对这种集中营式的生活也只能是说说罢了，“我现在是一个投资人的身份，还有其它的那么多资产，要关起来的话，怕会出问题！”

一个狂热的冒进者

史玉柱是个敢想敢干的人：1994年巨人的产值是10亿元，而他随即制定了一个百亿计划。

在史玉柱心中“做个商界最强的人，用实力去建立商界的规则是他孜孜追求的目标”，正是这种性格使然，造就其狂热不羁。

难怪有人说："正是史玉柱本人，狂写了90年代中国企业家的一段兴衰史。"

而过分的狂热也会变成冒进，即使史玉柱知道，"必须要实事求是"。不能头脑发昏，根据一些不切实际的东西去推理一些虚无缥缈的东西。对外对内都得客观地评估。

1994年，巨人集团的年产值不到10亿元人民币，史玉柱却要求1995年产值达到50亿元人民币、1996年跃过百亿大关。这样的高速度，只有在中国50年代末的"大跃进"时代听说过。

现在，拆巨资进军网游行业的史玉柱怀揣《征途》高调露面，并且已经放出了"两年内在纳斯达克上市的目标"。因为，史玉柱觉得既然投广告、砸钱能把脑白金卖疯，网游也能这么干。

凡事皆有风险，懦弱的企业只有死路一条。怎样在狂热下不失一份理智，在可能的"冒进"中时刻审视自己，或许是史玉柱无法回避的问题。

一个与压力为伴的抗争者

俗话说："没有压力就没有动力。"

健特副总裁刘伟是史玉柱的老部下，当有人问过她"史玉柱真的这么坚强吗？"她回答道："比一般人坚强，压力肯定有，但远不及许多人那么敏感、夸大。"而史玉柱本人也从来不讳言和回避他的压力。

史玉柱说过，他的第一次压力是研究生毕业准备辞职下海时来自父母和妻子的压力。"那个时候能够吃公家饭，有铁饭碗的是很自豪的事，但我觉得那不是我所希望的，按部就班的生活也不是我想拥有的。"

第二次大的压力则是巨人破产。那段时间的史玉柱寝食难安，每天晚上躺在床上都会汗流不止，感受到了从未有过的压力。

而现在史玉柱最大的压力便是他耗巨资打造的网游是否能够

一炮打响，能否为登陆纳斯达克做好充分的准备。

然而在另一方面，史玉柱从未向压力屈服。

第一次面对压力，史玉柱最终还是选择辞职，去了深圳，开始创业之旅，并发誓“如果下海失败，我就跳海”，但也因此有了一段不太成功的婚姻。

第二次压力来临，史玉柱选择了抗争。但也是那个时候，他开始学会了抽烟。“我1997年开始抽烟。这可能是我的一个缓解方式。”

而现在，史玉柱养成了喝茶的习惯。“有一次下去跑市场到了宜兴，8块钱买了一个茶壶，感觉比用茶杯好，也方便。”

除了抽烟和品茗，史玉柱舒解压力的方式还有出去玩。“曾经有一次，当脑黄金业务垮掉了，债务解决不了，发展也彻底没戏了，我要从上海回珠海，没有直接回，而是从上海去了西藏。我想以后我肯定抽不出时间了。”“到了那个环境，其他的事基本不想了，心也静下来了，信心似乎也重新回来了。”史玉柱说。

然而看书才是史玉柱驱除压力的最好的“良药”。据说，史玉柱从不逛街，只进书店，但一进书店就无法“自拔”，必定会买很多书回家。

史玉柱看书的范围很广，种类很杂，但他最喜欢的则是历史人物的传记。“政界的如毛泽东、蒋介石、斯大林；商界的像李嘉诚、比尔·盖茨等等。这纯粹是爱好，有一段时间我特别爱看党史，研究1921年共产党怎么样，井岗山时期怎么样，长征路是怎么走的。”

读书，史玉柱不仅去除了压力，缓解了身心，更多的则是获益了书中的知识和明白其中阐述的道理。

比如，对于毛泽东的书，史玉柱评价道：“毛泽东的军事思想是非常科学的。例如集中优势兵力歼灭敌人等等，以及瓦窑堡的十大军事原则，不光是军事上适用，经济上也适用。比如做一个项目前一定要有优势，专于一隅。不自觉地你会受到影响。”

一个在寂寞中劳心劳力的磨练者

自制和忍耐是一种美德，只是对于一个普通人的修养而言的；对于一个想追求成功的人而言，则是必须具备的品格。但人最大的障碍是自己，能耐得住寂寞的又有几人？

然而，史玉柱却是耐得住寂寞的，他也并不想让别人对他那些简单得可怜的业余生活发生兴趣。用他的话说是“我将我绝大多数的时间花在了工作上，哪有什么空闲去娱乐。”“没有生活，只有工作，除此之外读书，或者打打游戏可能就是我最大的乐趣了。”

就是这样一个人，在位于上海徐汇区的办公室里面，控制着数十亿元的资产，拥有近万人的员工队伍。

这是一条亘古不变的真理：这个世界对竭尽所能的人报以的是阳光大道，对只出一半力气的人给予的是弯曲小径。

民生在勤，勤则不匮。事实上，尽管业界对史玉柱为人褒贬不一，不过，他的勤勉和用心却是外界和巨人内部一致公认的。

史玉柱说：“我多半时间都呆在办公室里。每天 10 点起床，看报纸看新闻，吃完午饭到办公室，晚上 12 点离开。”

“我们都盼着史总早点结婚，节假日少点加班开会。”史玉柱的一位下属“抱怨”，她的独身上司有时候是个工作狂。

一位跟随史玉柱创业至今的伙伴评价史玉柱时这样说到：“他有时工作起来太可怕，完全忘记他自己只是一个普通人。他可以一连几天很少睡觉，一连几餐吃盒饭，但决不会容忍计划的事情没有按时完成。”

而曾经一位与史玉柱打过交道的财经记者在一篇文章中这样描写史玉柱：“在和他接触的有限几天的时间里，他的生活似乎只有工作、开会和与下属一对一会面。这样的日子在我看来单调得有些可怕，但或许在他眼中却是种幸福的体现。”

一个不守常理的“异端”

或许在很多年以后，大起大落的史玉柱在中国市场上演绎了一番风云故事之后，人们会开始将同为安徽人的史玉柱与千百年前足迹遍及大江南北，专门从事“茶、木、盐、典当”而富甲一方的古代徽商相比，并试图找出其中的某种联系、传承。

其实，央视二套在策划中国十大商帮系列，寻找今日徽商的时候，策划组“盯上”的第一个人物就是史玉柱，“缺了他，那就太没有代表性了。”

和“无徽不成镇”的祖辈相比，这个曾经因为“巨人大厦”而欠下两亿多债务，3年后凭借“脑白金”翻身，如今又杀入了网游行业的传奇商人，身上又有什么样的商业秘籍呢？

“这个问题我确实没有想过。”虽然从商十七八年，但史玉柱对于“商业文化”似乎并无多大兴趣。

“但我的特点是很少出来交际，不按常理出牌，按照自己的思考去做，比如游戏，成立第一天就定下来做‘免费’。”

商海沉浮十几年来，史玉柱确实不按常理出了不少好牌和臭牌。

1989年8月，在没有资金、没有队伍的条件下，史玉柱赊了一台电脑和半个广告版，开始销售自己开发的中文软件M－6401，4个月之后便收入百万，两年后变成了亿万富豪，巨人集团从此崛起。

1993年，史玉柱准备给自己的巨人盖一栋18层的办公楼，在自我膨胀、外界添火的情况下，巨人大厦的楼层反复加高，直到成为“中国第一高楼”的72层，更致命的是，史玉柱不守房地产常理，不向银行借一分钱，最终资金链断裂宣告停工，史背负两亿多债务败走他乡。

1997年，依靠朋友“救援”的50万元，史玉柱在江苏某县开始卖“脑白金”，并向全国蔓延，脑白金的广告连年被评为“最

差广告”之首，但销售额却连续多年突破10个亿，史借此咸鱼翻身。

对此，史玉柱的观点则是，“所以我说什么营销学、美誉度都是骗人的。脑白金进入市场已经第7年了，我们还在投入，我们还有利润可赚。根据国家统计局的数据，销售额最大的保健品前两位都是我们的。我们也已是连续五年被评为十差广告了，这五年来，中国“十差广告”得主变化不大，但都活得挺滋润的。十佳广告的得主每年都在换，很多都已经倒了，证明十佳广告对产品销售没有什么帮助。”

“我一直认为，营销学书上的那些东西都是不可信的，和他们想法相反的，倒可以试一下。营销学诞生于美国20世纪初，事实上是当时美国几大广播公司搞出来的，目的就是为了让企业投放广告。最好的营销老师就是消费者，如果有好产品、好营销，队伍过硬，就能打开市场。”

如今，史玉柱不合常理的“网游免费牌”刚刚出手，最终输赢尚未可知，但网游市场却已兴起波浪……

一个孤独的内敛者

史玉柱相信自己是个孤独的人，“我是孤独的。我每天和人的交往很少。除非是约人谈什么事，谈判什么的。我平时绝大多数时间是一个人。你看我办公室一般很大，为什么呢？是我平时老是在办公室里来来回回踱步，反复想一些问题。”

“我与人沟通的能力不强。我话很少，就是‘是’，‘不是’什么的。我内向，所以我喜欢和外向的人接触。外向的人谈话能力强，两个人在一起不会冷场。”

或许正是孤独造成了史玉柱的内敛，即使做事情的大起大落容易让人认为他是个性张扬的人。

所以，史玉柱对自己的定义是“我是内敛的。我本性就是这样的。”

“做事大起大落的人，基本都是内敛的。因为内敛的人是孤独的。一个人在孤独的时候，他就会经常拼命地想。经常会异想天开，想那些古里古怪的事情。”

一个著名的失败者

史玉柱说：“我觉得我人生中最宝贵的财富就是那段永远也无法忘记的刻骨铭心的经历。”即使摔得再重，史玉柱也从来没有对自己重新崛起而丧失信心。

“1997 年对我来说是一个转折点。”史玉柱说道。现在的史玉柱说自己睡觉非常踏实，因为再也不像 1997 年以前那样动辄给自己定一个量化的目标，然后再分解成每月每周每天。他现在的原则是：定性而不定量。将一个目标分解成很多的决定性因素，一件一件地去解决。

在刚刚复出的那段时间里，史玉柱曾自嘲说，自己是一个著名的失败者。曾经的一段时间里，史玉柱也觉得自己当初败得有点冤枉：应收款远多于欠款，而且当时自己已经觉察到了危险并开始着手解决，不是没有避开这一灾难的机会。现在，经过十年的磨练之后，这位著名的失败者彻底清算了自己过去的理念。

在过去的几年时间里，史玉柱完成了从热血实业家到冷静资本家的转变。“我实际上是投资人的身份，而不是一个实际操盘的人。我现在的职务就是巨人投资公司的董事长，我在下属公司，最多在征途公司兼一个董事长，其他我很少兼职。”

在投资方面，目前史玉柱的要求近乎苛刻，投资回报率要超过 15%，要能在一周时间之内变现。过去的一段时间里，对外投资史玉柱基本上只投金融，在金融领域只投银行，在银行当中只投上市的和即将上市的公司，即使在银行当中有些因为风险考虑，也不投。

在投资网络游戏之前，史玉柱有近两年的时间基本上没有什么新动作，一直在等待合适的机会。史玉柱发起的企业家群体组

织泰山研究院成员当中，史玉柱属于当中的最年轻者之一，但却也是其中公认最保守的。史玉柱自己也承认自己的策略不是保守，而是非常保守。他的投资原则是：宁肯错过一百个项目，也不错投一个项目。

为了保证自己不至于因为一时的头脑发热而酿成大祸，史玉柱在巨人内部建立了七人决策委员会，投票决定提名的项目。几年下来，他几次被挡在了自己设立的委员会上。

“我觉得对现在的中国民营企业来说，最大的挑战不是能不能发现和把握机遇，而是能不能抵制诱惑。”“跟十年前、八年前的环境不一样了，现在很多人还没有明白过来，还认为这个老板能发现机会、能把握机会是本事。中国现在的机会太多了，你不用去找机会，机会都会找上门。所有失败的企业都有一个共同的特点，就是没抵挡住诱惑，就是战线过长，最后出问题的。”

虽然在泰山研究院当中是最保守的，但是评估过去五年的增长，史玉柱也是发展最快的。“不一定开 200 迈的人是最先到达目的的，我可能就开个 100 迈，但是我中间停也不停，我不加油、我不休息，这种人往往是最先到目的地的。”

“我过去心里特别自信，现在不是那样了。我变得老是怀疑自己，但骨子里的确自信。”“我只想做一二名。”

永久地持有自信难，而在历经失败挫折之后仍能坚守自信则难上加难。

成功、失败、再成功、再失败、最后再成功，命运仿佛一直在开史玉柱的玩笑，但史玉柱没有在失败和磨难中放弃自己，因为他始终坚守自信，因为他要做自己命运的主人。

即使是开辟新战场，进军网游业，做网络游戏，史玉柱还是显然有着充分的自信。在《征途》刚刚起步时，史玉柱就定好了到纳斯达克上市的目标。并自信地宣称：“《征途》内测至今已经基本定型，绝对是中国最好玩的游戏。”

而面对网游界的“龙头”盛大，史玉柱也表达了他的自信，

“盛大宣称免费网游对自己并不存在什么冲击，也无所谓应对措施，因为未来网游的主流模式必然是免费。”

“苦行僧”的情感世界

在旁人看来史玉柱将其情感世界掩饰得很深，他似乎是个“没有七情六欲，不食人间烟火”的人，似乎是个创业路上跌跌撞撞的“苦行僧”。

一次失败的婚姻让史玉柱远离了爱情，但，在了解史玉柱的人看来，史玉柱重情重义，也是个愿意为了朋友肝脑涂地、两肋插刀的人。

正是因为史玉柱有情有义，一直以来都有几十人跟着他出生入死。史玉柱一直念念不忘他的团队：“这个团队非常好。大家总认为我还能起来，尽管当时我没钱。我们的团队没有搞过阶级斗争。干部中间没有发生过一起勾心斗角的事。”

与妻子的诀别，没有泪

“一个成功男人的背后总有一个伟大的女人。”

这话没错，放到商业领域也是如此。对于那些血气方刚、腰缠万贯的年轻富豪们，有一个完美的家庭和稳定的感情、婚姻是他们事业持续走上坡路的重要条件。盛大陈天桥的成功少不了他的妻子雒芊芊背后的汗水与功劳，阿里巴巴马云的辉煌离不开妻子张英的共同铸就。

俗话说：“三十而立”。已过而立之年的史玉柱，事业春风得意，但似乎还少了些什么，与爱情“绝缘”的史玉柱体验着真实人生的残缺……

对于自己的感情生活，史玉柱向来回避的多，谈及的少，而

这一切源于他曾经一段逝去的并不成功的婚姻。

大学是酝酿爱情的绝佳场所，大学时期的史玉柱虽然算不上风流倜傥，但系足球队主力球员的身份，加之经常脱口而出的幽默话语和弹得一手好吉他，也使得他成为众多女生追逐的对象。

然而，史玉柱的大学感情经历几近空白。“可能是我将太多时间和精力放在足球啊什么上去了吧，那时对这些东西并没有太多考虑。”史玉柱对此解释。

大学毕业后，回到安徽的史玉柱近似于“指腹为婚”地与一位父母中意的女孩结为连理。

实际上，史玉柱并没有见过那女孩几次，更谈不上有足够的了解。但退回去20多年，远没有现在这般开放的背景下，虽然父母之言不像封建时代那么专制，但也还是足以左右史玉柱的婚姻大事。

就这样，一切都在父母的安排下史玉柱结婚了。

没有感情基础的婚姻注定不会幸福和长久。婚后的日子过得平平淡淡，没有太多的激情，唤不起史玉柱对家庭生活的欲望。

有一天，史玉柱决定辞职、下海，去深圳闯荡。一开始妻子还是表现出足够的耐心和支持，但当史玉柱一个人整天趴在桌子上埋头捣弄着他自己的软件程序时，妻子终于忍受不了寂寞，提出了离婚。而史玉柱并没有太多犹豫，也答应了。

“我觉得妻子就应该是自己的红颜知己，她不需要多关心我，但最起码得理解我”。史玉柱说。“所以，我觉得我和她走到一起就是一个最大的错误。”

“我们彼此想法相差太远。她是一个安于过小日子的女人，需要的是平静和安全感，但那个时候我显然无法满足她的要求。所以，或许对我们俩来说，离婚才是最合适的选择。”

离婚后的史玉柱心无旁骛地将全部时间和精力投入到了事业的打拼中去，很快“情场失意”的史玉柱品尝到了事业成功的喜悦。

“伤心欲绝”：最好朋友的离去

史玉柱说他的朋友不多，“估计20来个，且几乎全是生意场上的朋友。”所以，史玉柱尤其珍视那些和他一同荣辱与共、创业至今的朋友。

然而，“天有不测风云，人有旦夕祸福。”被史玉柱称做最好“哥们”的陈国在一次车祸中失去了生命。

“陈国是我的大学同班同学，我们一个宿舍，他住下铺。读书期间我们一起踢球、喝酒，我们真的称得上是兄弟啊。”

“他也是我最好的帮手之一。在我复出之后，他义不容辞地辞职帮我，并长期担任上海健特总裁。”

“2002年，我在兰州开会，突然接到了上海的电话，说陈国总裁出车祸了，我当场就蒙了，嘴里喃喃着，‘不可能吧’。”

“会也不开了，我连夜飞回上海，回去之后人已经不行了，这件事对我来说是仅次于巨人倒掉的打击，打击很大，全公司把业务都停掉处理后事，那是一种痛失左右手的伤痛。每年清明，我和公司的高层都要去给他扫墓祭奠。现在我对车的要求很高，坐SUV为主。另外加了一条规定，干部离开上海禁止自己驾车。”

史玉柱与IT名人段永基的友情

段永基是一位有争议的IT名人，而史玉柱在IT名人当中则是个“玩命之徒”。当这样的两个人聚在一起又会发生怎样的故事？

段永基自己总结说：“说商场没有朋友，那是低级商人。企业跟人一样，谁没有五灾六难，七痨八伤，互相帮忙的事多了。”

所以，段永基帮过很多人，但段永基与柳传志、段永基和史玉柱的故事，才是商场中不可多见的友谊篇章。1995年段永基力排众议为联想担保了4亿元的贷款，当时，“其他人都不同意，一是竞争心态，联想倒了，四通不是更好吗？也怕风险”。这些

年，四通情况不景气，柳传志大施援手。

不过，其实段永基和史玉柱的友谊远可以追溯到13年前。

1993年，史玉柱在开始做汉卡之时，来北京。当时，史玉柱北京的一些朋友建议他，“要多和企业家交朋友”，于是才有了史玉柱和段永基的见面、投缘。

“到后来巨人集团倒塌之时，段永基帮了史玉柱一把，后来还支持史玉柱从脑白金重振雄风，并且获得新生。”长城企业战略发展研究所一位不愿透露姓名的资深人士表示。“在史玉柱关键的几步上，段永基都支持了他。”

史玉柱复出后曾多次提及危难时段永基的不离不弃，“有时精神的鼓励比什么都重要”。

史玉柱说：“段总在资金上从未给过支持。我也从来没提过。可能借钱也救不活巨人吧。可是困难时他在精神上给了很多鼓励。”

在一些了解四通的人看来，史玉柱投资四通巨光1亿元是给段永基帮忙———四通巨光成立后用1.5亿元买了负债累累的四通集团49%的股权。现在，史玉柱要套现，四通刚好又有钱了，段永基再还史玉柱一个人情。而史玉柱出任四通控股CEO的年薪仅为1港元，这也透露出其与段永基非同寻常的关系。

他们的账，外人谁算得清？

换个角度看史玉柱：熟人的评价

在外人看来，他是一个头脑容易发热、多少有些盲目的企业家。所以，有人相信“是时代给了史玉柱机会，混乱的时候只要你抓住机会你就崛起。”甚至有人认为“史玉柱不是一个真正的企业家。”

但不管怎样，这个没有结婚，在上海租一间房子、不用保姆、平时吃饭都在公司、很少外出、开一辆丰田吉普、一天三包烟的

苦行僧一样的史玉柱，却为我们树立了另一个样板——“别怕倒下，只要没死，你就有可能再站起来。”

所以，懂得欣赏别人重要，但知道如何让别人肯定自己才真正值得骄傲，那么，在旁人眼中的史玉柱是什么样子的呢？

换个角度看史玉柱，IT社区网站donews.com几个新闻评论员裴有福、霍炬、张栋伟，对史玉柱进行了评价。下面的观点或许不能涵盖所有对史玉柱个人的评价，但至少能帮助我们认识真正的、饱满的、有血有肉的史玉柱：

裴有福：我对史玉柱还比较了解，对史玉柱两个特点十分佩服。一是觉得史玉柱做事情是非常重视产品质量的。最早开始的汉卡，史玉柱把自己关在一个房间里面，吃了两个月的方便面，这样做出来。脑白金也是一样的，为什么脑白金今天还可以卖得那么火，证明还是确实有效果。二是史玉柱对于消费者的消费心理非常的熟悉。史玉柱对于产品营销非常的熟悉。与娃哈哈的产品渠道建设非常像，就是渠道的信用度建设，渠道全部是自己公司的，他们渠道营销能力都非常强。

霍炬：我是十分看好史玉柱的，原因就是史玉柱是一个做事很谨慎的人。他惟一失败的事情就是巨人大厦，他自己做的事情都是成功的。那个时候保健品打得不可开交，也有很多家死掉，但是脑白金却做起来了。他的营销手段是很高明的，比如脑白金变成一个礼品是大家没有想到的，我不知道他在网游方面能有什么新招，但是我还是看好的。

张栋伟则用三个词来表达对于史玉柱的看法：大智若愚、善于学习、弱于管理。史玉柱对行业的选择有一套明确的规则，就是必须是成熟的，不当先驱。当年做汉卡，在今天看来是非常早的时候，但是到深圳珠海创业，在当时不是最早的。保健品也是，那个时候保健品竞争很激烈，但是也说明了成熟，大家的失败教训他都能看到了，现在的网游也是一个成熟的产品，他知道怎么做。

另外他很擅长学习，大家说他的营销成功，其实他是在学习。拿保健品来说，保健品做的事情最早是三株做的，利用小报纸铺满各个城市，但是他们和媒体的关系不好，一个湖南的小报就让三株整个公司倒闭。脑白金在这个过程中非常注重和媒体的关系，史玉柱在电视上做广告，一个是让别人知道脑白金，另一方面这些媒体不会播放他们的负面新闻。但史玉柱弱于管理，在技术上把关严格，却在人、财、物的控制管理上关注不多。

我觉得中国的企业之中，做得很好的很多，垮了的也很多，玉柱是个典型。

——联想控股董事长　柳传志

中国企业首先应当发展壮大起来，难道仅仅因为看见一个巨人摔了一跤，我们就拒绝长大？

——海尔集团董事长　张瑞敏

我们做人与做事的原则比较相同，不推辞应该承担的责任，我很欣赏史玉柱对员工说过的话："从现在起，你自己要忘记你是四通的，还是巨人的。"

——四通控股集团总裁　段永基

"《征途》的成功不是偶然，在运营方面做得比较成功，在游戏开发性方面和完整性方面都不错。"

——联众 CEO　伍国梁

第一次，他上演了一个成功的版本；第二次，演绎了一个失败的案例；这一次，他从哪里跌倒就从哪里爬起，并完成了对企业家精神的定义：执着、诚信、勇于承担责任。

—— CCTV 中国经济年度人物颁奖词

创业思维：史玉柱与《赢在中国》

《菜根谭》有言，“事理因人言而悟者，有悟还有迷，总不如自悟之了了；意兴从外境而得者，有得还有失，总不如自得之休休。”从巨人大厦的“倒塌”，到脑白金奇迹般的崛起，再到“征途”游戏的成功，史玉柱尝过人生百味。2007 年 4 月，史玉柱走进《赢在中国》第二赛季，激扬言论，指点创业，他的点评让人们更加清晰地感受到他创业奇迹背后的思维，这种精彩点评是值得所有创业者细细品味的。

战略正确之后，细节决定成败

2007 年 4 月 15 日，36 晋级 12 比赛现场，以下是 11 号选手张华的背景项目介绍：

我所创业的项目是与每一个人健康息息相关的电解治水机项目，源于日本，目前松下、赛扬都有各自品牌电解治水机，2006 年底日本电解治水机家庭保有量 13.2%。通过设计方面，它将钙镁钾分解，将水中有害的硫酸根、硝酸根分解成酸性电解水，酸性电解水可以用来消毒杀毒，碱性电解水可以解决现代人因为污染家居，以及应酬增多而造成的尿酸高、乳酸高，包括脂肪酸过高这些现代病。长期饮用碱性电解水，这是最经济、最简便的保健方法，碱性电解治水机的家庭占有率不足 0.5%。所以说我坚信随着现代人生活水平的提高，包括环境污染的进一步加剧，还有现代人健康意识的增加，碱性电解水的使用率在我国将有明显的提高。

嘉宾点评阶段，对张华电解治水机的性能和营销方面进行了

阐述，讲到营养均衡理论等，并对市场表现出足够的信心。在品牌方面，张华提到想做自主品牌，但是依旧在做OEM，以此降低研发和整个生产成本。熊晓鸽提到其一个公司做两个品牌的模式是让人担忧的，在此，史玉柱从品牌和消费者两方面进行了总结点评，提出了“战略正确后，抓关键部位的细节”的管理思想。

11号的公司战略攻势是正确的，做品牌应该是尽力做品牌，而且不要怕得罪现在OEM。我相信80%的人是能理解的，他的沟通能力，只要说出问题这个细节是能办好的。我觉得他现在已经开始在实现，从OEM往自己的品牌上走，这是中国相当多的企业，在过去十年发展的一个必经之路。

战略应该是正确的，没有问题。唯一的就是战略正确之后，你看中国过去十年，有很多战略的企业是失败的，在两个方面，第一个是人，你人没有太多的问题，第二是细节上。现在的时代，战略正确之后细节是决定因素，有很多细节处理不好，你的战略正确了也会失败，或者该做大了也没有做大，就失去了机会。找不到其他问题，我只能在这上面做了。挑不着，我只能提示你。在细节上要特别注意。你现在实际上面临一个爬坡的时候，爬得好，可能爬得很大，爬得不好，就在现有规模上。你现在应该面临着，将要爬大坡的时候，所以我提醒你注意细节，从研发上面、生产上面、营销上面、管理上面，方方面面的细节，需要注意的细节非常多。

你作为一把手，你应该能发现哪些细节是最关键的，并自己抓最关键部位的细节。我过去是这样做的，我觉得这么做往往成功，这不是做广告，像征途，我只抓市场调研，我自己搞，其他事一点不管，这个细节非常重要。你也要找一个最重要的决定性环节的细节，自己亲自去抓。

众所周知，汪中求一本《细节决定成败》畅销了整个中国，现在史玉柱再次强调了细节的重要性，因为这个时代是精细化管理时代。“制定正确的战略后，一把手抓最关键部位的细节。”

作为领导人，要有舍弃，学会抓重点，而不是事必躬亲。在战略的执行中，如果有很多细节处理不好，战略正确了也可能失败。

连锁行业：先把第一家做好

2007年4月17日，36晋级12比赛现场。以下是18号选手冯志刚的项目背景介绍：

我这次的参赛项目是殡仪服务连锁，我首先介绍一下这个市场，殡仪在我们这里有特殊的地位，这个市场很大，整个市场容量上百亿。在今后50年当中，这个行业的总趋势是非常强劲地往上走，而且每年新增的老龄人是八百万，在整个行业产业价值链当中，其实就有四个部由政府部门负责的，其他部分都是可以由民营资本的介入。另外民政部已经明确地将殡仪服务的市场化作为“十一五”工作的主要任务，这就给我们非常大的发展契机，原因是在这个行业当中一个非常通行的做法，就是以单一的服务满足所有人的需求，做不到人性化。在整个行业当中并没有出现品牌，消费者信赖的品牌，所以我们的优势，因为我们本身是做殡葬产品销售的，所有客户在海外，其中很大的公司，他们在美国已经形成了这种很成熟的商业模式，比如说品牌连锁。他们的成功经验对我们发展非常重要。我们的团队平均年龄在30岁，我们希望通过我们自己的努力来打造一个在中国殡葬行业的第一品牌，谢谢。

在嘉宾点评阶段，嘉宾都认为冯志刚提出的是一个很有创意的项目，但是在市场定位方面，因为中国传统文化和美国个性文化的差距，在执行方面可能有一定困难。冯志刚提出将专注于服务，并非改变中国传统殡葬文化，而希望通过引导来进行更多的个性文化疏导。凭着对这一创意文化的自信，冯志刚提出了打造连锁品牌这一目标。就以上内容，史玉柱进行了总结点评，并特别强调了做好第一家的重要性。

你服务得再好我估计你不能打广告（掌声），你如果想让别人家里出了事就打你的电话，可能有两个方面可以做，第一个就是你的门脸要做得与众不同，本来你的企业就与众不同，让别人上班下班的时候经常看到你，你不能在电视上打广告。第二个，你可以在当地的媒体组织一些软性文章，你做一点事，做一点具有公益性质的事，经常在当地报纸、电视上，对你有一些报道，时不时地有一些报道。

这两个方面结合就够了。你不能像其他几个企业一样的，争取打广告，争取做形象代言人，不行的。打广告，谁都怕你找到。这样的话对社会也不好。所以这个东西要把握一个度，我只是给你提示一下。你的团队，我并不认为最优秀，你的团队有点过于阳春白雪，你需要下大力调整一下你的团队，这个是加拿大的，那个又是英国的，你做的是中国最土的文化产品，是中国最传统的产品，你的团队里面需要增加一些乡下的味道，阳春白雪这个雪有点多了，你的团队可能还需要重构一下，至少再扩充一下。凭你现在的团队，有一定的风险，做一家店可以，要真正做得稍微大一点，你的团队可能需要再考虑一下。

第三点建议，你目前的项目还只是一个商业计划阶段，还没有进入实施阶段，你参赛完了之后可能你的核心团队就应该最迫切的一个工作，用自己的心血，用你们大家的心血去建成一家店，这时别考虑连锁问题。我觉得一家店不要考虑连锁，怎么能把你们的最早的这些思路，在做这家店的过程中怎么充分地发挥出来，在做的过程中还要发现更多的问题需要你琢磨，需要你钻研的地方，更多的更新的目标提出来，你再去克服它，尤其还有很多障碍，你做的过程中才会发现，今天你是不会发现的。90%的困难你今天都没有看到，你根本不知道哪是困难。所以你们回去之后要准备脱一层皮，去做成功一个店。

做成功一个店之后离你大的成功就不远了，集中精力，先别想那么大，先集中精力做成功一个。最后我提一个建议，就是你

一旦成功了希望你向社会多捐点款，有两个好处，第一个多捐款有利于你的曝光，另外做这个企业的公司阴气太重，我刚才那句话没有科学。（掌声）。

史玉柱是个务实的人，尽管很幽默，却很慎重，这或许和他曾经在规模盲目扩大而遭遇“滑铁卢”有关。他建议，做一个有创意的项目，尤其在项目是悠久的传统的时候，一定要有足够的心理准备，要充分发挥自己的优势，并踏踏实实地做好第一家，而不要在前期太过于乐观地估计形势；要客观分析自己的团队、项目以及战略是否正确，在做好第一家的过程中发现困难，并不断积累经验。这实际上是反映了创业中企业集中优势、由小到大是一个必经之路，不管资本投入有多大。

家族企业：请给员工归属感

2007年4月23日，36晋级12强比赛现场。以下是36号选手李海镛的项目背景介绍：

我的项目是奥倍特门窗，高档铝合金门窗的生产和销售，我们生产厂家在深圳，销售对象主要在美国和国内新建豪宅的高档门窗项目。举个例子，我们在圣地尔做铝合金门窗的豪宅，成本是两千三百万，这些客户为什么用我们的门窗？我们门窗能做得比别人高、做得比别人大。从它的性能上来说，我们的防水性好，防锈性好，从外形来说，我们能做圆弧形，也能做成波浪形的，是全方位的提升。需要我们门窗的市场有多大？美国门窗市场总的是2400亿，我们市场是金字塔的尖端，大概40亿左右。中国市场方兴未艾，估计比美国市场更大。

总的来说，这是一个缝隙市场，因为绝对价值比较大，所以有很大提升空间。我们团队，我们工厂有73个人，核心团队有5个，我作为股东之一，特别是对市场的定位和工厂发展方向起主导作用。目前我负责海外市场的开拓和客户服务。从2003年

开始我们花费很大精力做产品开发，到2006年我们才开始大规模销售，去年销售额达到1600万元。到今年3月份为止已经超过两千万元，今年目标是8千万元，在目标上升的时候我需要资本注入，谢谢。

在嘉宾点评阶段，李海镛提到其现有公司是一个家族公司，成员主要是家族内部的人。公司的团队构成是五个人，李海镛主要负责海外市场的开拓及客户服务，而李海镛的父亲是CEO和董事长，其余工作人员很大一部分也是公司之前的老员工。针对李海镛的介绍情况，史玉柱从家族公司员工归属感的培养方面对其进行了总结点评：

我对你提一个建议，就是家族公司的问题，家族公司有成功的，但是家族公司比公众公司成功的难度要大，你怎么样解决这个问题？我的公司，像巨人集团，我100%持股，但是我怎么处理？我只是给你做参考，我虽然也是家族公司，但是我的员工没有当成家族公司。我是怎么做的呢？我的所有公司有一个原则，我的亲戚不能来公司，直系亲属不能来公司，非直系亲属如果到公司，不能当干部，看门、开车可以，但是作为公司骨干不可以，我一刀切。这样我和员工处理关系，我自己觉得很轻松，他没有把我当成家族公司来看待。

家族公司有一个非常不好的方面，举一个例子，假如你太太在公司，你的太太说一句话，这句话哪怕是正确的，都会有员工去议论它，去从负面角度议论它，这样对你的管理带来很大的麻烦。还有就是家族公司很难做大。家族公司有弊端，你再做大就有问题，你的骨干归属感的问题。家族公司很多没有归属感。

你的未来很有可能会成功，但风险公司一般不会投你，你的项目介绍给观众，你的目的达到了，而且你还有路可走，我在这个地方祝福你。（掌声）。

家族公司有成功的，但是成功的难度比大众公司大，这是因为大多数家族公司不能很好地解决骨干归属感的问题。在此，史

玉柱以自己的巨人公司为例，提出"直系亲属不能来公司的，非直系亲属如果到公司，不能当干部，看门、开车可以，但是作为公司骨干不可以"的操作方式，尽管在某种程度上有些"不仁不义"，却非常有利于公司、尤其是家族公司的发展，值得借鉴。

从失败中能挖出"金矿"

2007年4月18日，36晋级12第七场比赛现场。以下是25号选手叶杰辉的项目背景介绍：

我的项目是超市运动服务平台，我运用我在这个行业的经验和资源，打造运动休闲网络服务平台，它是以成熟的互联网技术，为项目经营者、消费者搭建互相交流和买卖服务为主的商业平台，让消费者更高效便捷从中获得信息和服务。运动超市服务平台首先启动的是人们现在比较喜欢的运动项目——羽毛球，我将在广州做试点，建造羽毛球114订场网，让喜欢羽毛球运动的消费者享受到羽毛球项目，它需要羽毛球教练、羽毛球场地，它需要加盟场馆管理费，会员比赛的品牌赞助广告费，还有羽毛球教练服务费。在广州这么竞争激烈的城市能生存，我将以成熟的模式和经验向其他城市发展，运动超市项目平台是打造消费者、供应商和网络三赢局面，谢谢。

1990年至今的17年中，叶杰辉从事了众多行业，旅游、运动器材（里面有自行车、甲壳虫车），还有各种各样的攀岩等等，而且每一个持续时间都比较短，也没有做到很成功。在嘉宾点评阶段，叶杰辉提到，创业成功的要素是在方向正确时不断坚持，失败时从失败里面总结经验。从这一方面，史玉柱设身处地的对其进行了总结点评，也反映出史玉柱对失败的深刻感悟。

25号我觉得首先你不要认为自己初中水平怎么样，初中水平跟博士后没啥区别。（掌声）只要能干就行，我一直是这个观点，不在乎学历，只要能干能做出贡献就行。

你个人，你也是在商场上摸爬滚打那么多年，你肯定有很多成功经验，也有很多失败教训，我再提示你，对过去成功的经验再好好总结总结，尤其是对失败的教训，夜里面下半夜夜深人静的时候你仔细想一想。反正睡觉也想，想一想实际上对你有很大收获，比你看书更有用。因为有的书离你远，那是看自己过去写的东西。总结失败对你个人收获更大，我建议你静下来，根据你的言谈里面，我感觉你对自己过去总结不够深刻，你有那么宝贵的财富你不去用，我觉得挺可惜的。

主持人就史玉柱失败时闭门几天几夜不出户进行询问，并问到“最刺痛的一句话是什么”，史玉柱的回答让人深思：

我出来。最痛苦的时候，压力最大的时候，脑子里面只有一件事儿的时候，我把全国分公司经理都招到黄山脚下北大门那个地方，招待所里面，然后在那个地方闭门开批判会，大家批判我，批判了三天三夜，我觉得那个就很有用。我的第一个分公司经理，还是一个女的，她说我感觉这么多年来你不关心我们这些员工，我印象就非常深刻，回过头来我想我真的不关心员工，批判我三天，那个对我收获最大。

这句话很刺痛，不关心后面还有一句是不尊重。（掌声）。这个印象应该是非常深，后面那些没那么刺激，但是也是印象非常深刻。作为我们曾经失败过，至少有过失败经历的人，应该经常从里面学点东西，人在成功的时候是学不到东西的，成功时候作的报告你别听，全是假的，只有失败总结教训才是深刻的，才是真的。我在1997年之前，上大连指导，那时候还是挺风光的，怎么风光我不说了。那时候我也经常作报告，现在回头一看，那东西第一是幼稚，第二是在骗人，那些东西说出来都是虚的。人在顺境的时候、在成功的时候，沉不下心来，总结的东西自然是很虚的东西。（掌声） 我就提一个建议，你有那么宝贵的财富你要把财富用好。

的确，“只有失败时总结教训才是深刻的，才是真的。”打破了，方见真空，大落后，才有大起，这中间，让史玉柱更加深刻地认识了生活。对于如何面对失败，我相信史玉柱最有发言权。

附录 1

史玉柱的人财榜问卷

您认为最理想的快乐是什么？

我设定一个目标，最后很艰难地达到了，达到的时候是最快乐的。

您最害怕的是什么？

别人不理解自己，尤其是比较亲近的人。

还在世的人当中您最钦佩的是谁？

比尔·盖茨。

您自己的哪个特点让您觉得最痛恨？

不爱运动。

您最痛恨别人什么特点？

吹牛。

您自己认为自己的哪一种美德被别人过高估计了？你告诉我别人评价是什么？

还款。关于还款这个事别人看得很高尚，但这个我自己确实没觉得高尚，欠钱还钱这种事天经地义。

您经历过最伤痛的事情是什么？

我们一个总经理去世，出车祸。

您这一生中最爱的人或者东西是什么？

自己的企业。

您最希望拥有哪种才华？

我希望有很好的口才。

您目前的心境怎么样？

比较平和。

您认为自己最伟大的成就是什么？

创办了巨人集团。

如果可以选择的话，您希望什么可以重现？

从1989年巨人创办开始，让我再过一遍。

您最喜欢什么样的职业？

最喜欢的职业就是资本家。

您本身最显著的特点是什么？

做事情比较专一。

您希望以什么样的方式死去？

没有痛苦，得癌症不好，我觉得最好类似于脑溢血，暴病。

您认为自己最大的才能是什么？

善于总结。

您觉得什么类型的人在经济上一定能成功？

务实的人。

您最欣赏什么样的挣钱方式？

通过自己的智慧，动用的人又不是特别多。

您最欣赏什么样的员工？

工作踏实。

您会开除什么样的员工？

撒谎的员工。

您希望别人把您定义成什么？

资本家。

您如何处理事业与家庭的关系？

我处理得不好。

您最愿意把金钱用来干什么？

投资。

您觉得自己的财产总额是多少？

要真数据假数据？我肯定知道，真数据没有对外说过。说一个概念，应该数十亿。

您自己一年花多少钱？

一二十万。

假如突然变成一无所有，您第一件事情要做什么？

挣钱。先写回忆录去卖点儿钱。

您希望给自己的后代留下什么？

留下一部分钱，最关键是要教他生存、经营的能力。

您会在什么情况下退休？

身体不好的时候，身体不允许的时候。

附录 2

大事记：史玉柱和他的《征途》

史玉柱简历：

1962 年　出生于安徽怀远；

1984 年　获浙江大学数学系学士学位；

1989 年　获深圳大学软科学系硕士学位，同年借款 4000 元下海创业；

1991 年　成立珠海巨人新技术公司；

1992 年　成立珠海巨人高科技集团公司；

1993 年　获第二届珠海市高科技重奖特等奖；

1994 年　当选为“中国改革风云人物”，巨人集团成为中国第二大民营高科技企业；

1997 年　创业受困，带领旧部开始研制“脑白金”，负债重新创业；

1999 年　成立上海健特生物科技有限公司；

2001年　成立上海黄金搭档生物科技有限公司，当选为“CCTV 中国经济年度人物”；

2002 年　获中国优秀民营科技企业家称号和香港紫荆花杯杰出企业家奖；

2004年3月　将上海黄金搭档生物科技有限公司与香港四通控股公司重组；

2004年8月　　出任香港四通控股公司CEO；

2004年11月　　成立上海征途网络科技有限公司；

2006年　　荣获2006年度中国卓越新徽商奖；

2007年1月　　荣膺“2006年度中国游戏产业最具影响力人物奖”称号。

征途大事记：

2004.11.18　　上海征途网络科技有限公司成立，第一款MMORPG《征途》开始投入自主研发过程；

2005.08.25　　《征途》技术测试；

2005.09.29　　《征途》封测；

2005.11.15　　《征途》内测，同时宣布《征途》“永久免费”；

2005.12.29　　《征途》终极内测；

2006.01.12　　2005年度中国游戏产业年会中，《征途》荣膺“2005年度中国游戏企业新锐奖”；

2006.04.08　　《征途》公测新闻发布会在上海金茂大厦隆重召开；

2006.04.21　　《征途》正式公测，公测当天最高同时在线人数突破20万；

2006.05.19　　征途公司获“高新成果转化证书”；

2006.05.31　　《征途》公测后仅40天，同时在线人数突破30万；

2006.07.25　　《征途》召开正式版推出新闻发布会，宣布《征途》首创网游商业新模式，拉开网游运营模式的“第三次革命”；

2006.07.28　　《征途》首次亮相CHINAJOY展会；

2006.08.05　　《征途》正式版《风雨同舟》正式运营；

2006.08.19　　《征途》同时在线人数成功突破40万大关，成功登顶中国网游巅峰，成为人数第一的2D写实类网游；

2006.09.01　　《征途》首次发“工资”，在线人数突破45万；

2006.09.15　《征途》又创造了新的纪录，在线人数突破50万，公司全体员工召开庆功会；

2006.10.25　《征途》同时在线人数突破60万；

2006.10.26　公司首次亮相第四届中国国际网络文化博览会，获得“第四届中国国际网络文化博览会特别支持单位”称号并授牌；

2006.11.11　《征途》同时在线人数突破68万大关，创造中国市场大型写实类角色扮演游戏的新记录；

2006.12.23　《征途》在线人数监控曲线达到75万人；

2007.03.23　《征途》同时最高在线突破86万，成为中国最火爆的网游。

[General Information]
书名=巨人不死密码
作者=彭征，张路著
页数=255
SS号=11971885
DX号=
出版日期=2007.8
出版社=中国民主法制出版社

封面
书名
版权
前言
目录
第1章　巨人归来的不死传说
巨人的崛起：年少得志
巨人的陨落：遭遇滑铁卢
巨人的归来：重上征途
第2章　少年史玉柱
“请称呼我为‘史大胆
痴迷小人书，成绩一落千丈
合肥之游：“别有一番滋味在心头”
启明星：《十万个为什么》
“无法无天”：自制黑色炸药
陈景润之梦
“哥德巴赫猜想”下的数学天才
金榜题名：皇天不负苦心人
数学梦的破灭
一瓶辣椒酱引发的“赌案”
电脑天才
农村调查统计软件被推向全国
去深圳读研究生
“如果下海失败，我就跳海”
第3章　巨人崛起
首战告捷
深圳：淘金者的梦想家园
母校深大：穷小子的栖身之地
“君子协定”：先使用再付款
转机：第一笔订单的到来
一发不可收拾：第二代软件产品
“集中营式的生活”：150个昏天黑地的日子和20箱方便面
单身情歌：爱妻出走，曲终人散
一次内耗：“从此再不搞股份制”
兵贵神速：抢占市场，打通渠道
创立巨人
移师珠海：政府的“厚礼”
蓝色巨人：志做中国的IBM
第4章　辉煌与忧患
巨人的辉煌

巨人大厦：办公楼还是房地产
蓝图：从19层到72层的巨人大厦
数字巨人：12亿元资金和6年工期
内忧：危机四伏的巨人
内讧：广东首宗计算机软件雇员侵权案
危机：两次集体出走
冲出难关：精神领袖隆重登场
外患：生不逢时的巨人
梅开二度：多媒体教育软件的推出
遭遇重挫：巨人泪别IT
多元化战略的始作俑者
占领高回报行业战略
寻觅：史玉柱赴美挖掘第二桶金
号角鸣起：史玉柱策划三大战役
第5章　脑黄金战役
转型：进军保健品市场
伏笔：一年前的巨人生物开发公司
脑黄金：让一亿人先聪明起来
布局：史玉柱筹划脑黄金战役
广告攻势：巨人再度翻盘
终止符：巨人广告遭遇全面“封杀”
惊叹符：巨人广告被指违法
转折符：巨人广告亡羊补牢
营销渠道：多算胜，少算不胜
前途未卜：深穗试销
风云突变：半路杀出个程咬金
乘胜追击：脑黄金遍地生金
第6章　巨人大厦的“倒塌”
浮华背后
断货！断货！
百亿计划与“三级火箭”
三张王牌：品牌、资产与营销
乐极生悲
辉煌不再：秋季战役黯然落幕
孤注一掷：“巨不肥”之战
玩火自焚：娃哈哈状告巨人不正当竞争
风声鹤唳：后院起火
“巨人大厦”的倒掉
急转直下：成也媒体败也媒体
火山爆发：债权人纷纷围攻巨人总部

劫难当头，回天乏术
珠穆朗玛峰：末路英雄的终极体验
第7章　巨人缘何能“归来”：重出江湖的背后
正视失败：史玉柱惜别伤痛，重新上路
知耻而后勇：大丈夫能屈能伸
忠心耿耿：四个火枪手
泰山论道：众巨头齐救巨人
永不言弃：脑白金成经典案例
分水岭：江阴调查
攻城略地：滚动扩张市场
上海健特：你方唱罢我登场
重建信誉：史玉柱还钱风波
信誉无价——史玉柱不惜千金回购楼花
“背着污点做不了大事”
“还钱风波”的媒体效应
“泰山论剑”——史玉柱关于民营企业的十三种“死法”
史式管理思维：脑白金成功的七大策略
“脑白金”的管理体系
“集四面资源，成八方事业”：聚焦资源策略
蚕食与点、线、面：品牌树立策略
“走钢丝”：广告宣传策略
与广告宣传相得益彰：新闻传播策略
终端致胜：史玉柱的终端策略
渠道为王：脑白金的渠道策略
当李逵遭遇李鬼：史玉柱的督察策略
第8章　一波三折：史玉柱“出卖”脑白金
“该出手时就出手”
是空穴来风，还是无风不起浪
一桩1.46亿人民币的大买卖
股权迷宫：买卖背后隐藏的商业传奇
史玉柱为何卖掉脑白金
“产品换代说”
“不堪媒体重负说”
“融资套现说”
黄金搭档的问世
山雨欲来风满楼——黄金搭档是什么
煞费苦心，史玉柱只为产品取好名
出师不利，史玉柱变“小气”为“大气”
传播无力，史玉柱“黔驴技穷”
“出尔反尔”：史玉柱不卖脑白金另有隐情

一纸公函：史玉柱要回脑白金商标
各执一词：卖与不卖缘为何故
增加出售筹码：戏究竟唱给谁听
“捉放曹”：史玉柱“告别”一个时代
一笔12亿的买卖
年薪1元钱的CEO——史玉柱的新角色
史玉柱＋段永基：未来不是梦
遍地撒网：史玉柱“逞能”金融、能源业
史玉柱“瞄上”华夏银行
再接再厉：民生银行也成“盘中餐”
“放长线，钓大鱼”——史玉柱叱咤能源界
第9章　决战《征途》
回归老本行：史玉柱杀回IT业
21年历史的“骨灰级”玩家
IT情节：史玉柱进军网游的真实初衷
从盛大“挖”走20多个人
关于《征途》：史玉柱答《南方日报》记者问
信心十足：“不要怀疑我们的持续烧钱能力”
史玉柱2亿豪赌网游《征途》
免费游戏pk盛大网络
“2D游戏”：史玉柱要做终结者
告别电子海洛因时代
《征途》八招
挖掘竞争力：应对网游春秋战国时期
风光无限好，“英雄”竟折腰……？第九城市：致命伤在文化……？我不怕盛大，它的重点不在游戏了……？“网易变网游”：要担心的只剩下丁磊……？一鸣惊人：“新丁”史玉柱的“征途”
发现盈利点：《征途》生存的理由
网游市场：机会和压力并存
网游是“在一大堆钱上跳舞”
要在“代练”和装备上赚钱
个性定位：给你一个选择的理由
天下免费午餐，看你会吃不会吃
《征途》再现“烽火连城”
借势升云：“馒头”也来凑热闹
立竿见影：创造在线人数的奇迹
绿色和谐：《征途》广告惊现央视
上市“征途”：史玉柱欲才财双收
瞄准海外上市
全力以赴为上市

挑战网游老大
第10章　惊涛骇浪：史玉柱的真实人生
史玉柱：曲折人生的多样性格
一个永不言弃的执着追求者
一个胆子变小狠劲更足的拼搏者
一个狂热的冒进者
一个与压力为伴的抗争者
一个在寂寞中劳心劳力的磨练者
一个不守常理的“异端”
一个孤独的内敛者
一个著名的失败者
“苦行僧”的情感世界
与妻子的诀别，没有泪
“伤心欲绝”：最好朋友的离去
史玉柱与IT名人段永基的友情
换个角度看史玉柱：熟人的评价
创业思维：史玉柱与《赢在中国》
战略正确之后，细节决定成败
连锁行业：先把第一家做好
家族企业：请给员工归属感
从失败中能挖出“金矿”
附录1：史玉柱的人财榜问卷
附录2：大事记：史玉柱和他的《征途》